

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра экономики и менеджмента

**Бизнес-план открытия гостиничного предприятия**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л.Фоменко  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Нормоконтролер:  
\_\_\_\_\_ Н.Ю.Ортюкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Исполнитель:  
Пинчук Софья Сергеевна  
студент группы БУ-41, 4 курса  
очного отделения,  
направление  
«38.03.02 – Менеджмент»  
(профиль «Управление малым  
бизнесом»)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Толстых О.А.,  
канд.пед.наук,  
доцент кафедры ЭиМ

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА.....</b>	<b>6</b>
1.1 Бизнес-план и его роль в современной экономике.....	6
1.2 Цель, задачи и особенности разработки бизнес плана.....	9
1.3 Характеристика основных разделов бизнес-плана.....	15
<b>ГЛАВА II. БИЗНЕС - ПЛАН ОТКРЫТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «11 ХОЛМОВ» В Г. ЕКАТЕРИНБУРГЕ.....</b>	<b>27</b>
2.1 Резюме .....	27
2.2 Описание предприятия.....	28
2.3 Анализ рынка (бизнес-среды).....	32
2.4 Маркетинговый план.....	40
2.5 Производственный план.....	46
2.6 Организационный план.....	48
2.7 Финансовый план.....	53
2.8 Оценка рисков с их классификацией и формы их страхования.....	55
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>61</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>66</b>

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы* состоит в том, что в условиях современного рынка добиться стабильного успеха в бизнесе тяжело без планирования продуктивного развития. Нужно постоянно отслеживать конкурентов, также держать «руку на пульсе» о состоянии собственного будущего и потенциала.

Без грамотно разработанного бизнес – плана, будет сложно достаточно продуктивно начать свою предпринимательскую деятельность, что впоследствии может вызвать трудности в поисках различных инвесторов или же при взятии кредита в банке появятся проблемы при обосновании значимости этих денег. Также в современных условиях рыночной экономики предприятие не сможет работать с целью получения прибыли. Бизнес – план – это документ, который отражает успешность предполагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск ради достижения цели. Если в подготовленном бизнес – плане будут учтены все необходимые аспекты, то он будет использоваться для прогнозирования деятельности предприятия и увеличения её эффективности.

Основная цель разработки бизнес – плана – это планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайший период в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Разработка любого бизнес – плана – это творческий процесс, основанный не только на закономерностях и правилах бизнеса, но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя.

Достаточно низкие темпы развития малого бизнеса препятствуют достижению различных социальных целей. Также малое предпринимательство предоставляет рабочие места среднему классу людей и молодежи, что оказывает значительное влияние на экономику страны.

*Проблема исследования:* без правильно подготовленного бизнес-плана невозможно создание и успешное развитие гостиничного предприятия.

*Цель исследования:* разработка бизнес-плана создания гостиницы «11 Холмов» в г. Екатеринбург.

*Объект исследования:* бизнес-планирование.

*Предмет исследования:* бизнес-план гостиничного предприятия.

*Задачи исследования:*

1. Изучить теоретические аспекты процесса бизнес-планирования;
2. Проанализировать рынок в сфере гостиничного сервиса;
3. Разработать бизнес-план создания гостиницы «11 Холмов» в г. Екатеринбург;
4. Оценить риски будущей гостиницы и методы их минимизации.

*Методологическая база исследования.* В исследованиях, которые посвящены бизнес-планированию в сфере гостиничного дела, выделяют труды российских ученых: А. Белоусов, У. Вылегжанина, С. Кирсанова.

Особенности работы гостиничных предприятий нашли своё отражение в трудах авторов: Т. Бахваловым, О.В. Гусевой, Г.Н. Лебедевой, А. Мазаевой, А.А. Мусакиным, А.А. Родионовым.

В работе используется комплекс взаимодополняющих *методов исследования*: системного анализа, причинно-следственного анализа, сравнительного анализа, методы прямого структурного анализа, моделирование.

*Структура работы.* Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы из 52 источников. Текст работы проиллюстрирован 10 рисунками, 15 таблицами.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику цели, задач, объекта, предмета, практической и

теоретической основ, а также описание структуры выпускной квалификационной работы.

В первой главе приведены теоретические аспекты бизнес – планирования.

Во второй главе выпускной квалификационной работы разработан бизнес-план гостиничного предприятия «11 Холмов» в г. Екатеринбург. Составлены резюме, описание предприятия и услуг, произведен анализ рынка, маркетинговый план, организационный план и план основной деятельности, финансовый план, а также проведена оценка рисков и их страхование.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

## **1.1 Виды бизнес-плана и его роль в современной экономике**

Современная экономическая ситуация в Российской Федерации, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений в новых экономических условиях хозяйствования является бизнес-план. В условиях рыночной экономики ни одно предприятие не сможет работать прибыльно без тщательно подготовленного бизнес-плана.

В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой бизнес-планы давно заняли достойное место. Именно бизнес-план помогает предприятиям продумывать свою стратегию, соизмерять энтузиазм с реальностью и осознавать существующие ограничения. Поэтому разработка бизнес-планов становится сегодня актуальной задачей. Грамотно разработанный бизнес-план позволяет избежать таких потенциально опасных ошибок, как:

- иметь вариант нехватки капитала для функционирования предприятия (фирмы);
- иметь отрицательный баланс движения денежной наличности;
- сделать неправильный выбор местонахождения предприятия (фирмы);
- выйти не на тот рынок сбыта своей продукции и другие.

В России бизнес-план появился в начале 90-х годов. С развитием рыночных отношений в нашей стране необходимость в бизнес-планах стала настолько очевидной, что уже в 1994 - 1995 годах их применение становится обязательным.

В настоящее время имеется большое разнообразие определений бизнес-плана, его значения, структуры и методов разработки.

Дословно «бизнес-план» переводится с английского business plan как план предпринимательской деятельности и предполагает, по крайней мере, два слагаемых: бизнес и план. Слово «бизнес» здесь рассматривается как синоним предпринимательства.

В новых экономических справочниках и словарях «бизнес» называется экономической деятельностью субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленной на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции и услуг.

Таким образом, бизнес-план - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия (фирмы) и в то же время - необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией.

Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. В этой связи он может рассматриваться как мера степени достижения успеха.

Бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит мощным инструментом финансирования бизнеса.

Бизнес-план может быть и хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации.

Бизнес-план является своего рода документом, отражающим успех предполагаемого бизнеса. Он демонстрирует готовность идти на риск.

Современная экономическая теория выделяет следующие пять функций бизнес - плана [7, с. 47].

Первая функция связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период

создания предприятия (фирмы), а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция - планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать извне денежные средства - ссуды, кредиты. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Однако получить кредит в России непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие. Однако в последнее время решающим фактором при предоставлении кредита является наличие тщательно проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлекать к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего развитие компании на определенный период времени.

Пятая функция позволяет путем вовлечения всех сотрудников в процесс становления бизнес-плана улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить обязанности, создать мотивацию достижения цели.

Можно выделить два основных вида бизнес-планов: бизнес-план проекта (например, строительство завода или делового центра) и бизнес-план развития организации:

1. Бизнес-план инвестиционного проекта;
2. Бизнес-план организации:



а) функционирующей:

- бизнес-план финансового оздоровления;
- бизнес-план развития (отдельного подразделения или всей организации).

б) вновь создаваемой.

Различия между ними - как в структуре, так и в содержании. Например, бизнес-план организации должен акцентировать внимание на организационной структуре, внутренних процессах и потенциале, за счет которых планируется развитие организации.

Классификацию бизнес-планов можно проводить также по другим признакам.

По цели разработки выделяют бизнес-планы: для получения внешнего финансирования; для выработки стратегии развития; для планирования деятельности организации.

По назначению (конечный потребитель документа): для потенциальных инвесторов; для руководителей организации.

## **1.2 Цель, задачи и особенности разработки бизнес плана**

Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды, в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Разработка бизнес-плана предполагает решение комплекса следующих задач (рис. 1) [20].

Изучение и обобщение зарубежного и отечественного опыта по составлению бизнес-планов позволяет предложить следующую последовательность разработки бизнес-плана (рис. 2) [2].

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев процесс творческий, основанный на учете не только общих закономерностей бизнеса но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя.

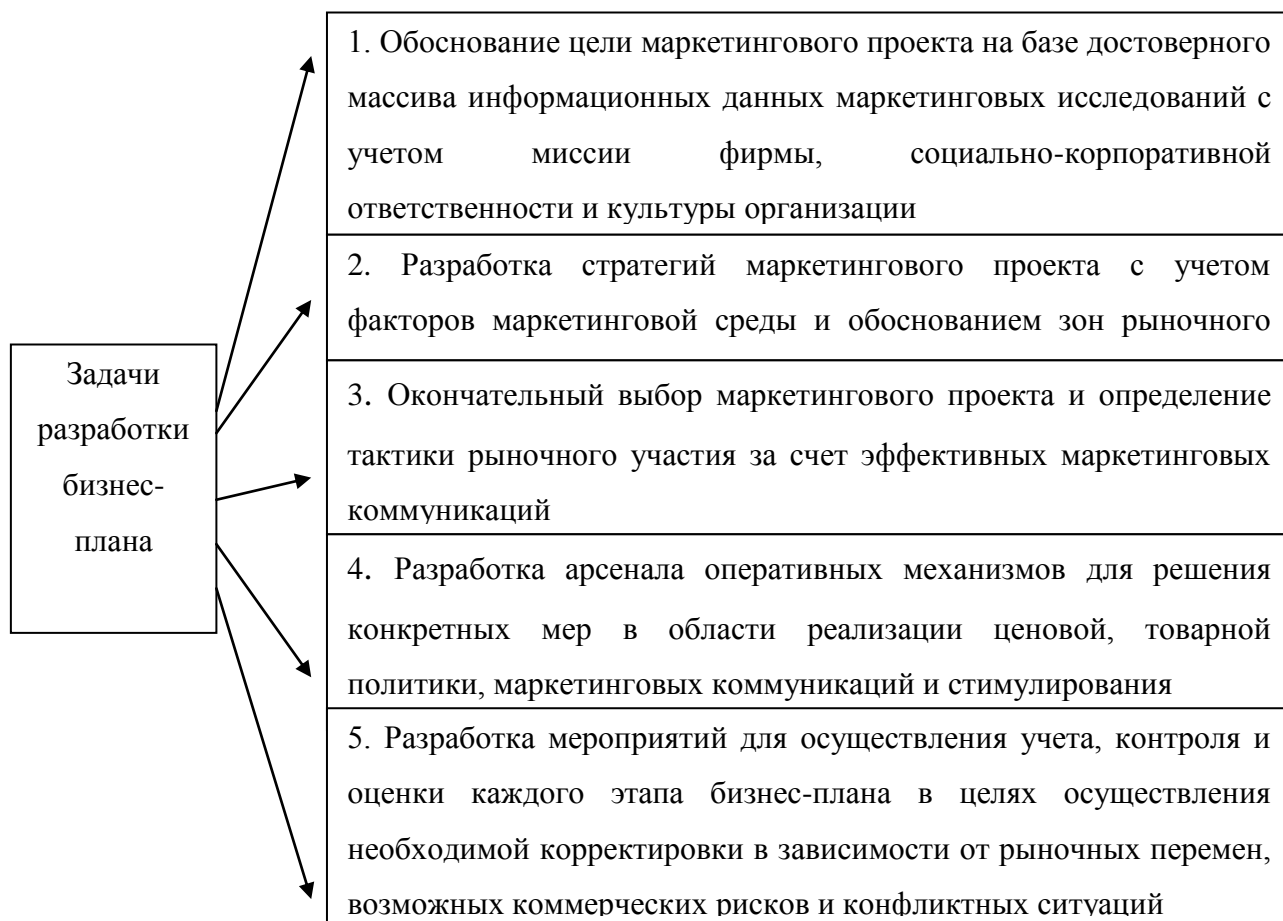


Рисунок 1 - Задачи разработки бизнес-плана.

В зависимости от реальных обстоятельств подготовка бизнес-плана может быть организована различным образом:

- самим предпринимателем, имеющим соответствующий опыт;
- командой предпринимателя, которая будет в дальнейшем реализовывать проект;
- сторонней специализированной компанией за определенную плату.

Любой вид предпринимательской деятельности и последующая разработка бизнес-плана задуманного проекта обычно начинается с новой идеи. Без хорошей идеи бизнес невозможен. Предпринимательские способности как важнейший фактор производства, выражаются, прежде всего, в умении генерировать, накапливать и разрабатывать новые идеи. В самом общем виде идея - форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта

предшествующего развития и осознания цепи дальнейшего преобразования бизнеса.

Последовательность выполнения работ	Раздел бизнес-плана
1. Решение о начале деятельности или начале реализации нового проекта	
2. Формирование цели нового бизнеса или нового проекта	
3. Формирование представления о бизнес-плане и его структуре	
4. Сбор и анализ информации о продукте (услугах)	Описание продукции (услуги)
5. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	Маркетинговый план
6. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	Маркетинговый план
7. Анализ состояния и возможностей предприятия перспективности отрасли	Характеристика предприятия и отрасли
8. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой и сбытовой политики	Маркетинговый план
9. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами. Определение затрат	Производственный план
10. Расчет потребного капитала и источников финансирования	Финансовый план
11. Определение направленности и масштабы проекта, расчет эффективности	Финансовый план
12. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	Организационный план
13. Решение вопроса рисков и гарантий	Риск и гарантии
14. Подбор материалов и составление приложений	Приложения
15. Разработка краткого содержания проекта	Резюме
16. Составление аннотации на проект	Аннотация
17. Оформление титульного листа	Титульный лист

Помесечно:

- Отчет о прибылях и убытках
- Отчет о движении денежных средств
- Прогнозный баланс
- Начисленные налоги
- Финансовые результаты

- Сроки окупаемости
- Индекс доходности
- Внутренняя норма рентабельности
- дисконтированный доход

Анализ чувствительности

Рисунок 2 - Последовательность разработки бизнес-плана

Предпринимательские, как и другие идеи являются продуктом мыслительной деятельности человека и определяются совокупностью внешних стимулов и внутренних побудительных сил - желаний, потребностей интересов, установок, ценностных ориентации, мотивов, идеалов и эмоций. Новые деловые идеи возникают в процессе выявления недостатков или возможностей улучшения удовлетворения существующих (явных) и еще не осознанных потребностей различных слоев населения и сфер деятельности. Они появляются в результате субъективного анализа предпринимателем объективного современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и др. элементов общества.

Деятельность предпринимателя по отбору и реализации бизнес-идей технологически проходит в общем 4 укрупненных фазы (таблица 1).

Таблица 1 - Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане

Наименование фазы	Основное содержание
1. Поиск новой идеи и факторы	Мотивы, состояние рынка, достижения науки и техники, не осознанный и неудовлетворенный спрос и т.п.
2. Анализ потенциальной и реальной ценности идеи	Выявление необходимых условий и наличия технических, экономических социальных возможностей реализации идеи (потребность в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цепь).
3. Оценка риска	Виды рисков, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь.
4. Разработка бизнес-плана проекта	План действий по реализации цели: выбор техники технологии, обеспечения ресурсами, управление процессом и т.д.

Формирование бизнес-плана, идеи создания новой, или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени (рис. 3) [25].

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) - краткое описание хозяйственной

единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

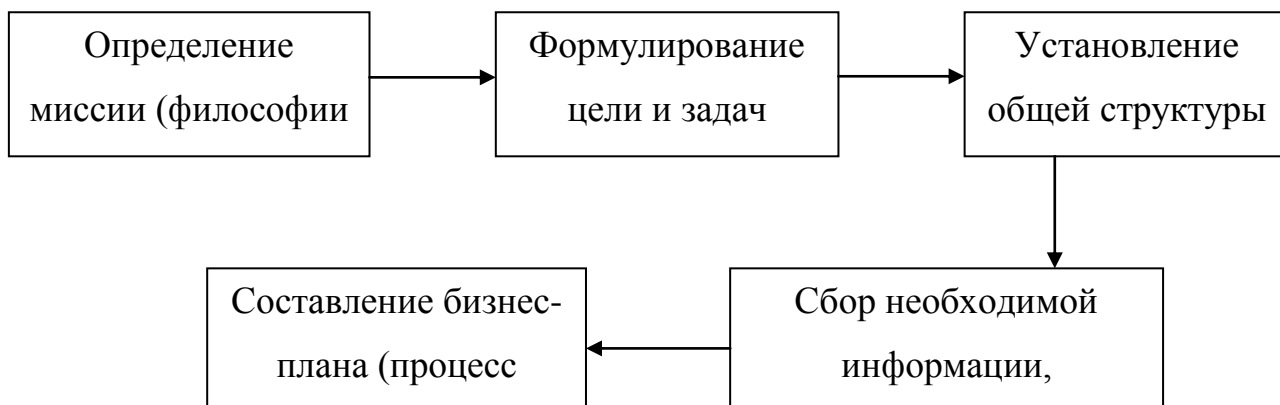


Рисунок 3 - Этапы подготовки бизнес-плана

Миссия предприятия тесно связана с его культурой - совокупностью типичных для предприятия ценностей, норм и идей, которые формируют репутацию (марку, имидж) предприятия. В реальной жизни она выражается в следующем:

- поведении предприятия - единых принципах всех сотрудников;
- коммуникациях фирмы - стиле передачи информации;
- средствах наглядного представления предприятия - фирменных знаках, оформлении продукции, ритуалах, внешнем виде и т.п.

Второй этап - определение целей разработки бизнес-плана. Цель - это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников.

В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия (таблица 2) [25].

Цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированы в терминах, отражающих перспективное будущее состояния предприятия. Поэтому при разработке целей необходимо учитывать целую совокупность требований, предъявляемых к их содержанию и форме.

Таблица 2 - Различия между миссией и целями предприятия

Показатели	Миссия	Цели
1. Временной критерий	Устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущих состояний	Всегда предполагают сроки их достижения
2. Направленность информации	На внешнюю среду предприятия - на потребителей, общество, регион, их интересы, ценности, ожидания и приоритеты	Чаще имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на улучшение использования ресурсов, резервов
3. Особенности формулировки	Выражаются в общих терминах и освещают образ предприятия, его марку, стиль и т.п.	Чаще имеют конкретное выражение результатов
4. Измеримость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения	В основном количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными

При постановке нескольких целей в организации важное значение приобретает всесторонний учет горизонтальных и вертикальных связей и взаимодействия между ними.

На основе общей цели предприятия формируются частные цели функциональных подразделений (маркетинга, персонала и т.д.), которые конкретизируют и детализируют задачи структурных единиц (таблица 3).

На третьем этапе, после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры - из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования.

Четвертый этап разработки бизнес-плана состоит в сборе информации необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы. Источниками информации могут служить специальное отраслевые справочники, нормативы проектных

организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работники предприятия, хорошо знающие внутреннюю среду фирмы и свое дело.

Таблица 3 - Примеры постановки целей функциональным службам предприятия

Функциональные подразделения	Примерная формулировка целей
Финансы	снизить кредиторскую (дебиторскую) задолженность на (до) ____ (руб., %); увеличить доходы на ____ (руб., %).
Персонал	снизить текучесть кадров до ____ (%); создать сотрудникам условия для реализации творческого потенциала; уменьшить потери рабочего времени из-за забастовок до ____ (чел. дней).
Производство	повысить производительность труда на ____ % освоить выпуск ____ видов новой продукции; сократить выбросы в атмосферу до ____ м <sup>3</sup> .
Маркетинг	выйти на ____ место по продаже продукции на рынке; принять участие в ____ выставках товаров; ввести ____ льготных условий оптовых поставок товаров.

Следующий, пятый этап планирования - непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.

### 1.3. Характеристика основных разделов бизнес-плана

Бизнес-планы в хозяйственной практике многих стран чрезвычайно многообразны. Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Структура и содержание бизнес-плана определяются, прежде всего, тем, кому он адресован, целью проекта и

спецификой производства. Ниже приводятся варианты структуры бизнес-планов (таблица 4) [6].

Таблица 4 - Варианты структуры бизнес-планов

<p>Резюме</p> <p>Общая характеристика производства</p> <p>Анализ рынка и основных конкурентов</p> <p>Производственный план</p> <p>План маркетинговой деятельности</p> <p>Организационный план</p> <p>Прогнозирование и управление разного рода рисками; страхование</p> <p>Финансовый план</p>	<p>Первый вариант</p> <p>Цель: развитие производства, например производство новых видов продукции</p>
<p>Общая характеристика предприятия (фирмы)</p> <p>Краткие сведения по плану финансового оздоровления</p> <p>Анализ финансового состояния предприятия</p> <p>Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержки эффективной хозяйственной деятельности</p> <p>Рынок и конкуренция</p> <p>План маркетинговой деятельности</p> <p>Производственный план</p> <p>Финансовый план</p>	<p>Второй вариант</p> <p>Цель: финансовое оздоровление предприятия (фирмы)</p>
<p>Резюме</p> <p>Товары и услуги</p> <p>Отрасль деятельности</p> <p>План маркетинга</p> <p>Производственный план</p> <p>Структура предприятия</p> <p>Финансовый план</p>	<p>Третий вариант</p> <p>Структура бизнес-плана, разработанная американским институтом малого бизнеса</p>
<p>Вводная часть</p> <p>Исполнительное резюме</p> <p>Описание предприятия</p> <p>Анализ рынка</p> <p>Производственная и управленческая деятельность</p> <p>Финансовый план</p>	<p>Четвертый вариант</p> <p>Структура бизнес-плана, разработанная в университете штата Нью-Мексико</p>
<p>Резюме плана</p> <p>Юридический статус</p> <p>Организационная структура</p> <p>Основные показатели производственно-финансовой деятельности</p> <p>Производственный план</p> <p>Маркетинговый план</p> <p>Инвестиционный план</p> <p>Финансовый план</p>	<p>Пятый вариант</p> <p>Структура бизнес-плана, в соответствии с методологическими рекомендациями по разработке бизнес-плана развития промышленного предприятия (нормативная база), М.2002 г.</p>



Титульный лист бизнес-плана должен быть лаконичным и привлекательным, не содержать излишних подробностей. На нем указываются название фирмы, ее месторасположение, название бизнес-плана и дата составления, адрес фирмы и ссылка на секретность, если есть таковая.

В аннотации дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5 - 2 страницы).

В оглавлении дается перечень того, что будет включено в бизнес-план. Содержание должно быть оцифровано.

Рассмотрим подробно все разделы бизнес-плана.

### *1. Резюме*

Резюме (концепция бизнеса) - это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющиеся. Концепция является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана. Желательно, чтобы он занимал не более двух машинописных страниц. Этот раздел важен потому, что он должен произвести благоприятное впечатление на предполагаемых инвесторов. Прочитав резюме, инвестор или начнет изучать бизнес-план дальше, или отклонит проект сразу, не вдаваясь в детали.

### *2. Описание предприятия*

В этом разделе бизнес-плана следует дать общее описание фирмы. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предстоящим или существующим бизнесом.

### *3. Анализ рынка (бизнес – среды)*

В данном разделе необходимо дать наглядное и убедительное представление товара (или услуг), которые будут произведены в рамках разработанного проекта. Если предполагается производить несколько видов продукции, то необходимо дать отдельные описания по каждому виду. Содержание данного раздела должно четко продемонстрировать конкурентные преимущества предлагаемого продукта (услуги).

Также раздел направлен на изучение рынков и позволяет четко представить, кто будет покупать предлагаемый товар, и каков размер потенциальной ниши на рынке. Для этого следует найти вполне конкретные ответы на следующие вопросы: кто, почему и в каких количествах будет покупать продукцию предприятия. С этой целью изучается уровень и структура спроса, тенденции его изменения.

**Рыночная структура.** При анализе рынка сбыта проводится сегментирование рынка, разделение общей совокупности потребителей на определенные группы, для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. От того, насколько обоснованно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе за рынок. В бизнес-плане указываются основные потребители и принципы их сегментации; отмечается, что привлекает типичного покупателя данного сегмента, очерчивается круг наиболее привлекательных сегментов.

**Оценка конъюнктуры рынка.** Цель любого рыночного исследования состоит в оценке существующей на рынке конъюнктуры и в разработке прогноза развития рынка. На данном этапе осуществляется оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов - целевых рынков.

**Отбор целевых рынков.** На основе данных оценки конъюнктуры рынка осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов. Перспективным может считаться сегмент, в котором находится примерно 20% покупателей данного рынка, приобретающих 80% товара, предлагаемого предприятием.

**Прогноз объема продаж.** Прогноз объема продаж является одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка. Основываясь на оценке достоинств производимых предприятием товаров (услуг),

определяют возможный объем продаж в натуральном и стоимостном выражении. При этом, учитывая известную неопределенность рыночной ситуации, целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план включается один из трех вариантов продаж - наиболее оптимальный. Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозирование продаж проводится следующим образом: первый год – по месяцам (или по кварталам), второй год – по кварталам (или по полугодиям), последние годы в целом за год.

#### *4. Маркетинговый план*

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса, и определяются маркетинговые методы, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Отправной точкой описания стратегии маркетинга является сегментация рынка и отбор целевых рынков. Для каждого целевого сегмента разрабатывается своя стратегия маркетинга с учетом позиций конкурентов в данном сегменте. При этом излагаются общие направления, а также стратегии внутри каждой составляющей комплекса маркетинга (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики).

Товарная политика включает следующие основные направления: ассортиментная политика, создание новой продукции, стратегия предприятия в области качества продукции, дизайн-стратегия, рыночная атрибутика товара, стратегия организации сервисного обслуживания.

Ассортиментная политика включает ассортиментные группы товаров, отдельные товары в рамках ассортиментной группы, структуру продукции, стадии жизненного цикла отдельных товаров, способы продления жизненного цикла товаров, обоснование товарных стратегий фирмы.

Ценовая политика. Здесь осуществляется формирование целей ценообразования, исходя из общих целей бизнес-плана; вырабатывается

ценовая стратегия; выбирается метод ценообразования и выполняется расчет исходной цены товара; вырабатывается ценовая тактика; обосновывается различие цены, устанавливаемой предприятием, и цен конкурирующих товаров; прогнозируется возможная реакция рынка на изменение цены товара.

Сбытовая политика. В этом случае дается характеристика каналов распространения товара, обосновывается необходимость участия посредников и порядок их выбора, описываются используемые формы заинтересованности посредников.

Коммуникативная политика. Здесь в бизнес-плане отражаются цели, задачи, фирменный стиль, стратегии, структура комплекса маркетинговых коммуникаций, характеристика инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций.

Бюджет маркетинга. Определяется метод расчета бюджета маркетинга, приводятся размеры затрат на маркетинг, производится распределение бюджета маркетинга по направлениям работы.

Метод стимулирования продаж. Для увеличения объема продаж и лучшей информированности покупателя фирмы обычно используют рекламу. Крупные компании расходуют на рекламу огромные средства, иногда до 10% валовой выручки. В пятом разделе бизнес-плана приводятся данные об организации рекламы и расходах на нее. При организации рекламы важным является принцип ее доведения до максимального числа потенциальных потребителей при минимальных расходах.

### *5. Производственный план*

Данный раздел бизнес-плана разрабатывается только той фирмой, которая собирается заниматься производством. Данные и расчеты раздела должны показать, что предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Технология производства товара. Важнейшая составляющая раздела - описание производственного процесса. Указываются: тип производства,

методы его организации, структура производственного цикла, схема технологического процесса, схема грузопотока.

Производственная программа. Прогноз объемов производства и реализации продукции осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта продукции с производственными возможностями предприятия. При этом он может быть равным или превышать прогнозное значение сбыта продукции.

Как правило, в бизнес-плане приводятся данные об объемах выпуска каждого вида продукции в натуральном выражении, а также планируемые значения этих показателей на ближайшие 5 лет.

В рабочем варианте бизнес-плана необходимо разработать три варианта прогноза производства продукции: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план включается оптимальный вариант с учетом данных раздела «Риски» и расчетов экономической эффективности проекта.

Производственные мощности и их развитие. В бизнес-плане оценивается соответствие объемов выпуска продукции имеющимся производственным мощностям, приводятся данные о балансе производственных мощностей как отчетные, так и прогнозируемые на ближайшие годы с учетом ввода в действие новых мощностей, уменьшения их, а результате выбытия. Здесь же указываются значения коэффициентов сменности работы оборудования и использования производственных мощностей.

Потребность в долгосрочных активах. Здесь дается краткая характеристика нематериальных активов: состав, структура, стоимость отдельных видов имущества, технические характеристики, степень износа, необходимость ремонта и реконструкции.

Календарный план развития производства. Данный план приводится для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных проектов предприятия. В нем указываются время и взаимосвязь

главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Потребность в оборотных средствах. Для вновь создаваемых предприятий производится расчет потребности в оборотных средствах; для действующих предприятий - корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана.

Прогноз затрат. Здесь выполняется расчет затрат, составляется смета производства, разрабатываются калькуляции. В счетах затрат на производство выделяется величина и доля постоянных и переменных издержек.

Система охраны окружающей среды. Оценивается воздействие деятельности предприятия на окружающую среду, водные ресурсы. Указываются меры по утилизации отходов, обеспечению жизнедеятельности и соответствующие затраты на эти цели.

#### *6. Организационный план*

Данный раздел бизнес-плана должен быть посвящен системе управления фирмой и её кадровой политике.

Организационная структура. Она представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Управленческий персонал. Управленческий коллектив является очень существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде. Успех или неудача предпринимательского проекта

во многом зависит от наличия опыта и зрелости управленческого персонала. Сильные и слабые стороны управленческого персонала должны быть четко отражены в бизнес-плане. Характеризуя главных менеджеров, следует указать возраст, образование, срок работы в данной фирме, предыдущие должности и места работы, функциональные обязанности, опыт работы.

В бизнес-плане отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

Профессиональные советники и услуг. В данном случае приводятся данные об использовании профессиональных советников, например, по банковским операциям, рекламе, аудиторству.

Тщательно выбранные профессиональные организации могут обеспечить не только непосредственно прямую профессиональную поддержку, но и добавить кредит доверия к проекту. Кроме того, они помогают установить хорошие деловые связи, определить потенциальных инвесторов и спрогнозировать вопросы финансирования.

Персонал. Здесь указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. В приложении к бизнес-плану может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного изготовления продукции. Если квалификация рабочей силы неадекватна потребностям фирмы, то указывается, какие меры намечается принять к укомплектованию кадров. В этом же разделе приводятся данные и о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, применяемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

Кадровая политика фирмы. Описывается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала

предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичность оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

Правовое обеспечение деятельности фирмы. В данном случае приводится информация о правовых аспектах деятельности фирмы: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т.д. Указываются правительственные или местные нормативные акты, относящиеся именно к этому предприятию: требования регистрации в органах власти; пропускной режим на фирме.

#### *7. Финансовый план*

Финансовый план является неотъемлемой частью бизнес-плана любого типа и вида, то есть обязательно присутствует в структуре любого бизнес-плана. Это связано с его ключевой ролью в бизнес-плане - обобщение всех предыдущих этапов планирования в денежном выражении и определении показателей эффективности проекта. Разумеется, при условии эффективности самой идеи проекта и ее востребованности рынком (реальном плане маркетинга). В противном случае все финансовые результаты и эффективность окажутся нарисованными на бумаге.

Финансовый план - финансовый документ (совокупность документов), обеспечивающий взаимосвязку показателей проекта, развития предприятия с имеющимися ресурсами, показывающий взаимодействие совокупной стоимостной оценки средств, участвующих в воспроизводственных процессах, и используемого денежного капитала, характеризующий способ достижения финансовых целей компании и увязывающий ее доходы и расходы. Его можно также рассматривать как задание по отдельным показателям или точнее «коридор», в пределах которого должна осуществляться реализация проекта (деятельность предприятия).



## *8. Оценка рисков с их классификацией и формы их страхования.*

Задача этого раздела – рассказать будущим инвесторам о возможных рисках на пути реализации проекта и основных методах защиты от их влияния.

Бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь или неудач.

Вопросы, связанные с рисками, их оценками, прогнозированием и управлением ими, являются весьма важными, так как инвесторы (кредиторы) фирмы хотят знать, с какими проблемами может столкнуться фирма, и как предприниматель предполагает выйти из сложившейся ситуации.

Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием специального математического аппарата теории вероятностей. Для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных оценок.

Главное здесь не сложность и точность расчетов, а умение предпринимателя заранее предугадать все типы рисков, с которыми он может столкнуться, источники этих рисков, момент их возникновения и разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

После анализа возможных рисков и выявления среди них наиболее существенных предпринимателю необходимо указать для каждого из них организационные меры по его профилактике и нейтрализации.

Страхование служит фактором стимулирования хозяйственной активности, дает сильные психологические мотивации экономической деятельности: стремление получить выгоду, желание рискнуть.

Таким образом, разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для малого

предпринимателя. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики является бизнес-план. Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды, в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Проанализировав теоретические основы разработки бизнес-плана можно сделать следующий вывод.

Основными целями разработки бизнес-плана, как основного элемента в системе корпоративного планирования, являются: спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов; определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках; сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения.

## **ГЛАВА II. БИЗНЕС ПЛАН ОТКРЫТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «11 ХОЛМОВ» В Г. ЕКАТЕРИНБУРГЕ**

### **2.1 Резюме**

Целью проекта является создание в городе Екатеринбург гостиницы категории 2\*, ориентированную на принятие гостей – болельщиков Чемпионата Мира по футболу 2018 года, а также для дальнейшего использования. Создание гостиницы планируется осуществить на базе готового объекта, который расположен в Верх -Исетском районе вблизи футбольного стадиона «Екатеринбург – Арены», который находится по адресу: улица Репина, 5. Здание планируется арендовать у собственника. Проведение работ по реконструкции помещения не требуется, так как здание на данный момент является бывшей в эксплуатации гостиницей. Собственник не отказывает в аренде помещения.

Бизнес-идея: удовлетворение различных потребностей наших постояльцев в комфортном размещении недалеко от футбольного стадиона и исторического центра города. На выбор будущем гостям будет предоставляться достаточное количество уютных номеров для временного пребывания, с высоким качеством обслуживания.

Проектируемая гостиница является юридическим лицом – коммерческой организацией. Выбранная организационно-правовая форма гостиницы – ООО (Общество с ограниченной ответственностью).

Юридический и фактический адрес ул. Крылова, 26.

Код ОКВЭД 55.11. Эта группировка включает: предоставление услуг гостиницами с различными типами предприятий общественного питания (ресторанами, кафе, закусочными, барами и т.п.)

Полное фирменное наименование:

– на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью гостиница «11 холмов»;

– на английском языке: Hotel 11 hills;

Сокращенное фирменное наименование:

- на русском языке: ООО «11 холмов»;
- на английском языке: 11 hills.

Экономическая эффективность данного проекта высока и представлена следующими основными показателями:

- срок окупаемости проекта составляет:
- при пессимистическом сценарии: 1 год и 9 месяцев;
- при оптимистическом сценарии: 1 год и 3 месяца.
- чистый доход равен:
- при пессимистическом сценарии: 8 211 000;
- при оптимистическом сценарии: 15 707 000.

## **2.2 Описание предприятия (товаров, услуг)**

Бизнес-идея: удовлетворение потребностей гостей города в комфортном размещении, вблизи футбольного стадиона и исторического центра.

В наших номерах созданы все условия для того, чтобы гости смогли почувствовать себя комфортно и запомнить свой отдых надолго. В номерах прилагаются тапочки, халаты, фен. По утрам жильцов ждет горячий завтрак.

Комфорт и удобство. Мы берем на себя все заботы, связанные с пребыванием наших гостей в г. Екатеринбурге: организация трансфера, различные экскурсионные программы (музеи, поездки на Ганину Яму и памятник на границе Европы и Азии) и мероприятия, заказ и доставка авиа - и ж/д. билетов, услуги прачечной, вызов такси. Также предоставляются достаточно уютные номера

Проектируемая гостиница является юридическим лицом – коммерческой организацией. Выбранная организационно-правовая форма гостиницы – ООО (Общество с ограниченной ответственностью).

Миссию проектируемой гостиницы можно сформулировать так: предоставление потенциальным постояльцам недорогих номеров с качественным обслуживанием для комфортного проживания в г. Екатеринбург.

Для городских участников малого гостиничного бизнеса строительство нового здания под гостиницу – вариант довольно непопулярный, поскольку мест под застройку в центре города с видом на архитектурные достопримечательности нет физически. Также реконструкция существующих гостиничных объектов предпочтительнее, чем строительство новых, по экономическим соображениям. Именно поэтому зачастую малые гостиницы города Екатеринбург представляют собой небольшую часть действующего или бывшего общежития, подвальное помещение, либо несколько квартир, расположенных на одной лестничной площадке или нескольких этажах; реже – это часть жилого дома или отдельно стоящее здание [10, с. 25].

Исходя из выше приведённых фактов, мы трезво оценили ситуацию, и было принято решение взять в аренду бывший в эксплуатации мини-отель.

Выставленное помещение под аренду для гостиницы расположено в Верх - Исетском районе города Екатеринбург (рис 4), недалеко от центра и в 30 минутах езды от аэропорта и в 20 минутах от Железнодорожного вокзала.

Площадь проектируемой гостиницы составляет 320 кв.м. и включает в себя 11 номеров, из которых 2 – двухкомнатных люкса, 5 – одноместных и 4 – двухместных номера. Гостиница имеет отдельный вход, также бесплатную парковку на 7 автомобилей.

Также в гостинице предоставляются услуги прачечной, кухни, зала для переговоров на 20 человек, автономного отопления, горячего водоснабжения (газовый котел), высокоскоростного интернета (Wi-Fi), выхода на международную линию связи из номеров, кабельного телевидения, средств видеонаблюдения.

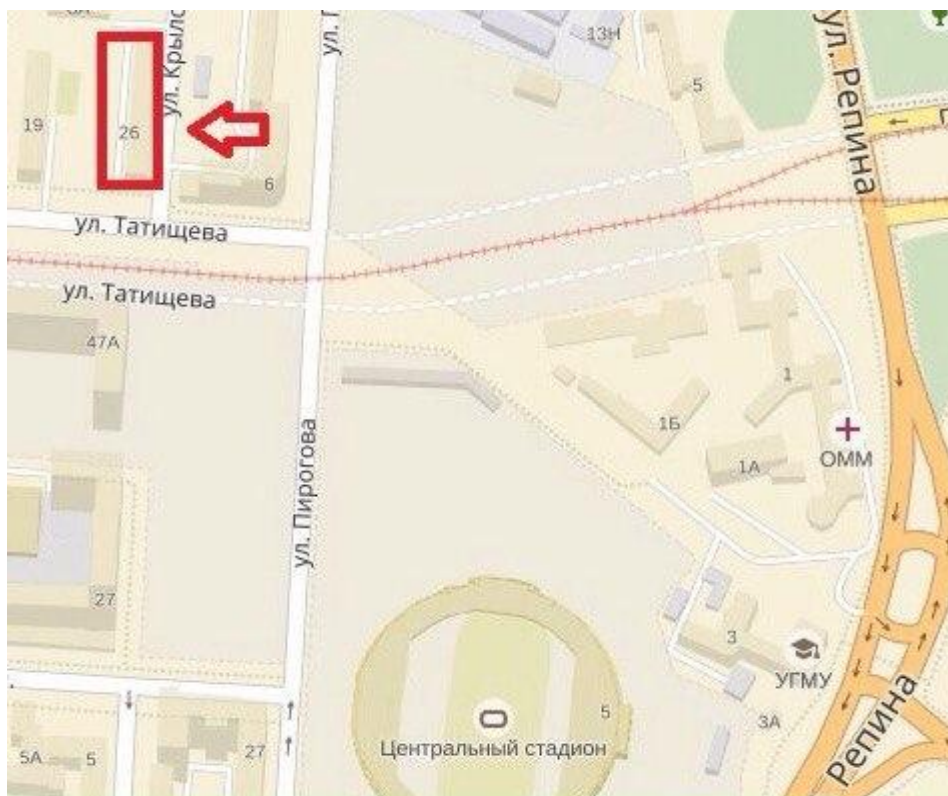


Рисунок 4 – Месторасположение проектируемой гостиницы

В нашем случае аренда данного мини-отеля является выгодным вариантом, поскольку по своему месторасположению и характеристикам отель отвечает всем требованиям функционирования гостиниц, а именно:

1) Верх – Исетский – один из развитых районов города, который имеет достаточно обширную торгово-развлекательную деятельность вблизи проектируемой гостиницы, что дает право выбора на любой вкус будущим постояльцам;

2) удобное место расположения проектируемой гостиницы позволит быстро добраться до центра города, аэропорта, различных торговых комплексов (20 минут ходьбы до самого крупного ТРЦ на Урале – «Гринвич»), расположенных в различных частях города. Также, не тратя времени на проезд, гости нашей гостиницы, в любое время года имеют возможность отдыхать на набережной реки Исеть или в историческом центре г. Екатеринбург. Также в шаговой доступности находятся различные

парковые зоны отдыха, которые позволят отдохнуть и расслабиться от городской суеты на свежем воздухе;

3) в Верх-Исетском районе отлично развит общественный транспорт (трамваи, троллейбусы, автобусы. Достаточно близко к проектируемой гостинице находится станция метрополитена), а это значит, что в любую точку города можно добраться, не прилагая особых усилий;

4) номерной фонд будущей гостиницы составляет 11 номеров, что позволяет создать уютную, ненавязчивую атмосферу для гостей города.

Поскольку реконструкция гостиницы– коммерческий проект, говорить о реализации проекта при помощи спонсорства или грантовой заявки не имеет смысла. Причины такого положения дел скрыты в проблемах привлечения инвестиций и финансирования проектов в гостиничном комплексе в целом по стране. Очевидно, что дорогие земельные участки и объекты недвижимости в Екатеринбурге сегодня потенциально привлекательны только для крупных инвесторов. Отсутствие же общедоступных механизмов вложения капиталов в строительство отелей для малого бизнеса, непрозрачность рынка, а также многочисленные риски, характерные для ранних стадий инвестиционных проектов, делают этот бизнес еще более недоступным для широкого круга предпринимателей [8, с. 15].

Другая проблема заключается в том, что инвесторы предпочитают сегодня финансировать проекты строительства жилья, офисных и торговых объектов. Эти рынки характеризуется в целом высоким уровнем доходности от 25 до 50% годовых на вложенные средства, тогда как для гостиничного бизнеса доходность составляет не выше 20% годовых [8, с. 15].

К тому же длина денег в этом сегменте рынка недвижимости гораздо больше, чем в других, проекты окупаются в среднем за 5-7 лет [17, с. 158].

В связи с этим планируется взять здание в аренду. Плата за месяц составит 140 000 рублей.

Целью деятельности гостиницы является извлечение прибыли путем

предоставления:

- мест для временного проживания;
- услуги общественного питания в кафе гостиницы.

К услугам гостиницы относятся:

- круглосуточный прием;
- в 23:00 в основных помещениях приглушается свет и объявляется «время для сна»;
- ежедневная уборка жилых комнат и санузла;
- смена постельного белья;
- отправка, получение и доставка писем;
- хранение ценностей, багажа;
- медицинская помощь: вызов скорой помощи, пользование аптечкой;
- туристская информация;
- трансфер.

Предоставляемые услуги смогут обеспечить комфортное проживание в нашем отеле.

### **2.3 Анализ рынка (бизнес-среды)**

К основным тенденциям, на рынке гостиниц Екатеринбурга, можно отнести следующие:

- перераспределение клиентов среди гостиниц, связанное с повышением конкуренции на рынке и структурированием совокупности объектов по конкурентоспособности; активная сертификация гостиниц в свете проведения в Екатеринбурге крупных мероприятий федерального и международного значения;
- качественное развитие рынка – расширение комплекса услуг в гостиницах различных категорий, повышение уровня сервиса;
- между смежными классами гостиниц начинают стираться



границы спектра предоставляемых услуг и общего уровня сервиса;

- нишу гостиниц эконом-сегмента (1-2 звезды) постепенно занимают мини-отели, апарт-отели, хостелы, а также квартиры, сдающиеся в аренду посуточно;

- активное развитие перспективных сегментов рынка гостиниц: хостелы, апарт-отели, доходные дома, загородные гостиницы и т.д.;

- постепенное перераспределение рынка гостиниц Екатеринбурга в пользу профессиональных управляющих компаний, имеющих в портфеле сразу несколько объектов и др.

В настоящее время вновь тенденции международного кризиса диктуют свои условия жизнедеятельности, как граждан, так и предприятий в целом.

Кризисные явления в экономике оказали негативное влияние на структуру мирового рынка.

В последнее время гостиничный бизнес решили осваивать многие предприниматели. Гостиничный бизнес - один из самых безопасных и рентабельных в мире. При удачном стечении обстоятельств и грамотном управлении небольшую гостиницу можно окупить в течение одного-двух лет. За последние двенадцать лет российский гостиничный рынок регионов ежегодно рос на 15-20% именно за счет открытия малых гостиниц [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

В 2015 г натуральный объем рынка гостиничных услуг России вырос на 12% и составил 87 млн. человеко-дней пребывания. Рост натурального объема рынка обусловлен развитием инфраструктуры отрасли, увеличением численности потребителей и среднего количества дней пребывания в гостиницах [27].

Структура рынка гостиниц Екатеринбурга в разрезе «звезд» представлена на рис. 5. При определении классности гостиниц учитывались данные Администрации Екатеринбурга о сертифицированных объектах (в настоящее время сертифицировано  $\approx 40\%$  всех гостиниц). Классность остальных объектов принималась исходя из информации самих гостиниц и

различных каталогов средств размещения, а также информации консалтинговой компании «Урал-Гермес» [Ошибка! Источник ссылки не найден.].



Рисунок 5 - Структура распределения гостиниц г. Екатеринбурга по территории города

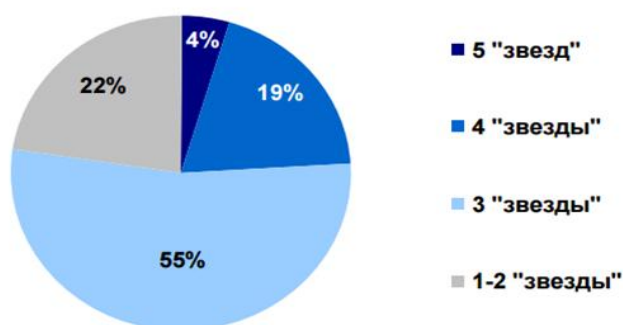


Рисунок 6 – Структура гостиниц в г. Екатеринбурге в разрезе «звезд»,  
%

Из рисунка 6 видно, что в структуре гостиниц в г. Екатеринбурге преобладают гостиницы класса «3 звезды»  $\approx 55\%$ . В сегменте гостиниц уровня «4 звезды» на сегодняшний день работают  $\approx 19\%$  объектов. На сравнительно низкодходные сегменты гостиниц «1 звезда» и «2 звезды» приходится  $\approx 22\%$ . Рынок гостиниц класса «5 звезд» достаточно стабилен причем дальнейшее увеличение потока туристов и развитие бренда Екатеринбурга сделают и этот сегмент дефицитным. В целом, можно сделать вывод, что рынок находится в стадии переходного развития, при котором

практически все сегменты еще достаточно перспективны [46].

Благоприятное воздействие на привлечение туристов в г. Екатеринбург может оказать и проведение в городе мероприятий федерального и международного значения (ежегодная международная выставка «Иннопром», Чемпионат мира по футболу в 2018 году)

Основная составляющая успеха в развитии гостиничного сектора в Екатеринбурге, является растущий динамический показатель в желании посетить столицу Урала и зависит от следующих показателей:

- исторической составляющей города;
- проведения различных деловых слётов и спортивных событий;
- достаточной популярности города в стране и мире;
- активным ростом развития туризма в регионе.

Согласно данным Администрации города туристический поток будет увеличиваться и далее, делая перспективным строительство городских гостиниц. При проведении в Екатеринбурге Чемпионата мира по футболу увеличение туристического потока в 2018 году будет носить взрывной характер, и в последующие годы, поток, хотя и снизится относительно уровня 2018 года, будет существенно превосходить имеющийся на сегодняшний день (на это окажет воздействие рост узнаваемости бренда города). При этом в структуре туристического потока в Екатеринбурге по-прежнему преобладает деловой туризм ( $\approx 70\%$ ) – данная структура остается практически стабильной с 2005 года.

По данной информации можно придти к выводу, что городу необходимо развивать гостиничный сектор уровня «1-3 звезды» к различным мероприятиям, а с приближением крупнейшего соревнования четырёхлетия – Чемпионата Мира по футболу 2018, эта нехватка гостиниц особо будет ощущаться и на это есть объяснение. Граждане других стран чаще всего пользуются услугами проживания в гостиницах данных категорий, так как предпочитают сэкономить.

На данный момент времени гостиницы сегмента «1-2 звезды» представлены преимущественно старыми гостиницами и приобъектными общежитиями гостиничного типа, часть из которых при проведении реконструкции может перейти в сегмент гостиниц уровня «3 звезды».

Но при этих минусах, гостиницы категории «1-2 звезды» успешно компенсируют за счёт хостелов или же квартирами с посуточной оплатой.

Одним из основных показателей, характеризующих конкурентную обстановку на рынке гостиниц является достигнутая цена номера в отелях различных категорий. Была сделана выборка гостиниц сегмента «1 – 3 звезды» для анализа ценового фактора по г. Екатеринбургу. В таблице 5 представлена информация по ценам в различных категориях.

Таблица 5 – Цена номеров, руб.

Категория номера	«1-2 звезды»		«2-3 звезды»		«3-4 звезды»	
	(без питания)		(без питания)		(завтрак и ужин включён)	
	1 чел.	2 чел.	1 чел.	2 чел.	1 чел.	2 чел.
Стандарт эконом	2300	3000	2800	4000	2980	4360
Стандарт	2500	3200	3000	4200	3180	4560
Стандарт плюс	2700	3400	3200	4400	3680	4760
Люкс	4400	5400	4900	6400	5080	6760
Студия	4400	5400	4900	6400	5080	6760

На цену номера в гостиницах оказывают влияние следующие основные факторы:

- расположение гостиницы и ее класс;
- широта и качество предоставляемых услуг;
- характеристики и оснащённость номера и др.

На рисунке 7 представлены диапазоны средней стоимости номера категории «стандарт» в гостиницах Екатеринбурга по классам.

На графике представлены базовые цены, определенные по данным сайтов гостиниц, в действительности ряд гостиниц к данным ценам может предоставлять скидки, зависящие от сезона, длительности проживания и

других факторов.

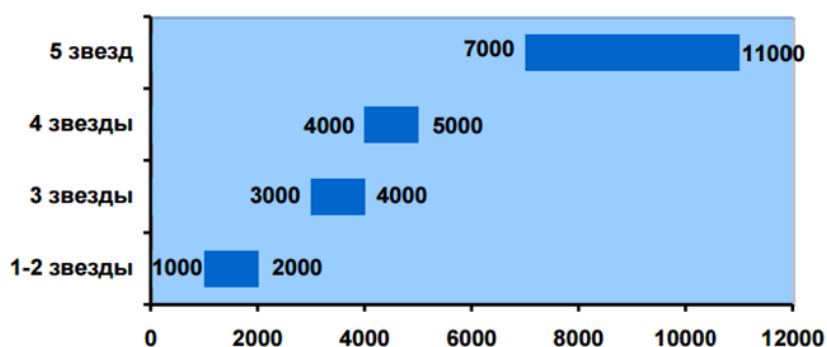


Рисунок 7 – Диапазоны средней стоимости номера категории стандарт в гостиницах различных классов, руб./номер/штуки

Негативные изменения в экономике России, уже оказывают свое влияние на все сегменты рынка коммерческой недвижимости. При этом произошедшая в декабре 2015 года девальвация рубля для рынка гостиниц, в отличие от других сегментов рынка недвижимости, может иметь и благоприятное влияние – ожидается увеличение объемов внутреннего туризма, а также въездного туризма (для иностранцев доступность России как туристического направления повышается). Однако в Екатеринбурге преобладает не только деловой туризм, но и происходит развитие туристического потока в последнее пару лет. Это связано с открытием новых достопримечательностей и реконструкции старых, что привлекает туристов разных интересов и категорий.

Помимо этого, кризисные явления в экономике России дополнительно повысят востребованность недорогих средств размещения. Сегмент гостиниц эконом класса будет развиваться во многом за счет мини-отелей, апарт-отелей и хостелов. Кроме того, ожидается появление в г. Екатеринбурге и крупных хостелов федеральных сетей.

Также нужно отметить, что в ближайшие годы ожидается усиление конкуренции на рынке гостиниц Екатеринбурга класса 3-4 звезды. В данных сегментах постепенно происходит насыщение рынка – средние цены на

проживание будут неизбежно снижаться, неконкурентоспособные гостиницы будут покидать данный сегмент, переходя в категорию отелей эконом-класса (данный процесс уже начался) [10].

Сравнительный анализ проектируемой гостиницы «11 Холмов » и ее конкурентов представлен в приложении 1. Согласно этому приложению, ближайшими конкурентами проектируемой гостиницы являются четыре мини-отеля: «Мечта», «Екатерининская», «Солнечная» и «Александровский сад». Стоит уточнить, что приведённые выше гостиницы выигрывают конкуренцию у других предприятий гостиничного типа за счёт благоприятного местоположения. Но только расположение не даёт полной картины о способности быть конкурентоспособным у данных гостиничных предприятий.

Основными критериями конкурентоспособности ближайших конкурентов проектируемой гостиницы являются: месторасположение, номерной фонд, ассортимент услуг, цена размещения за 1 место, каналы сбыта и рекламная стратегия.

Приложение 1 показывает, что наибольший набор услуг предлагают гостиницы «Мечта» и «Екатерининская», что объясняется тем, что в 2015-2016 годах в этих гостиницах проводились организационные совещания, направленные на расширение ассортимента услуг, реконструкцию номерного фонда с целью увеличения продаж услуг отелей и привлечение новых клиентов.

По номерному фонду главными конкурентами проектируемой гостиницы являются отели «Александровский сад» и «Екатерининская», так как количество предлагаемых номеров соотносится с количеством номеров в нашей гостинице.

По стоимости размещения основными конкурентами проектируемой гостиницы являются гостиницы «Мечта» и «Солнечная» – цены за 1 место варьируются в пределах 2000-3600 руб. в различных категориях номеров.

Каналы сбыта и у проектируемой гостиницы и ее конкурентов идентичны и представлены индивидуальными деловыми и корпоративными клиентами, а также туристами, поскольку все рассматриваемые отели относятся к одному типу гостиничных предприятий. Но есть и одно отличие: наша гостиница будет ориентирована на принятие гостей – болельщиков Чемпионата Мира по футболу.

Рекламная стратегия проектируемой гостиницы и её основных конкурентов имеет одинаковый набор воздействия на клиентов через рекламу, где первое место занимает реклама в интернете, также в наличии имеется собственный сайт, взаимовыгодные отношения с туристическими организациями, статьи в определённых колонках в газетах и специализированных журналах, принятие участия в ежегодных туристических выставках, а именно «Отдых в России».

Произведённый выше конкурентный анализ определил основных конкурентов по разным категориям. Такие как:

- по количеству предоставляемых услуг являются гостиницы «Мечта» и «Екатерининская»;
- по стоимости размещения 1 человек / сутки – гостиницы «Мечта» и «Солнечная».

Один из наиболее распространённых и качественных методов оценки конкурентоспособности предприятия является SWOT-анализ (см. приложение 2).

Предоставленный SWOT-анализ в приложении 2 показал, что для проектируемой гостиницы наиболее значимыми и вероятными оказались возможности увеличения создать конкурентные преимущества на рынке за счет предоставляемых услуг, самостоятельно контролировать свою маркетинговую программу, а также введение инновационных способов оплаты за услуги.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

а) к простому номерного фонда проектируемой гостиницы могут привести усиление конкуренции среди мини-отелей и прекращение государственной поддержки гостиничного и туристического бизнеса, что приведет к оттоку клиентов;

б) любое внедрение инноваций опасно в условиях недостаточного финансирования малого гостиничного бизнеса.

Таким образом, рассмотрев возможности проектируемой домашней гостиницы, ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию конкурентоспособности фирмы. Так как проект будет функционировать на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для него наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение на рынок. Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

## **2.4 План маркетинга**

Для ведения эффективной деятельности в секторе гостиничного предпринимательства, должна быть хорошо обдуманная продуктовая стратегия. Необходимые действия в данной области имеют стратегически важное значение в маркетинговой отрасли. Правильно созданный продукт и качественно проработанные каналы его выхода на рынок гостиничных услуг, предполагает занятие своего места на рынке и быть в плюсе от реализации услуг.

Выбрана маркетинговая стратегия роста.

Маркетинговая политика представлена следующими этапами:

– увеличение первичного спроса на услуги. Данный этап способствует появлению новых пользователей через стимулирующие



программы. Формирование первичного спроса на рынке гостиничных услуг является важным этапом, так как число людей, пять лет или более не пользующихся услугами гостиничных предприятий, значительно;

- увеличение вторичного спроса. Предполагает активную и углубленную работу на рынке - формирование туристских и рекреационных потребностей на новые или модифицированные продукты и услуги;

- создание круга постоянных клиентов. Предполагает работу по созданию устойчивой клиентуры постоянных покупателей продуктов и услуг фирмы благодаря своей приверженности к марке, а также привлечение новых клиентов. В системе гостиничного бизнеса этот этап имеет исключительно важное значение, так как постоянная клиентура является фактически «золотым фондом», который в значительной степени формируется через устную рекламу («из уст в уста» или посредством свидетельства очевидцев);

- усиление конкурентных позиций фирмы путем расширения своей доли на рынке.

Целевая аудитория:

1. Семьи с детьми / молодые пары без детей. Такие клиенты, как правило, пользуются большинством услуг гостиницы и остаются на 1-2 ночи;
2. Участники спортивных соревнований ;
3. Гости – болельщики, которые останавливаются в гостинице на длительное время.

*Услуги.* Проектируемая гостиница предлагает услуги временного проживания в 11 комфортабельных номерах, в которых есть все для хорошего отдыха.

Все номера оснащены необходимой техникой и достаточно быстрым интернетом (Wi-Fi). Также кроватями с ортопедическим матрасом для комфортного отдыха. В ванной комнате каждого номера: фен, полный косметический набор, махровый халат, тапочки.

Проектируемая гостиница помимо стандартного набора предоставляет ряд дополнительных услуг:

1) бесплатная охраняемая стоянка для автомобиля клиента под видеонаблюдением;

2) дополнительные бесплатные услуги: чай/кофе по желанию в течение дня; вода в номере; заказ такси, авиа и ж/д билетов; экскурсионное обслуживание (индивидуально и в группе); полная информация о развлечениях города; заказ театральных билетов; Интернет в номере; факс, ксерокс; электронная почта; услуги прачечной, (стирка, глажка и мелкий ремонт одежды).

3) для агентств по бронированию и туристических фирм проектируемая гостиница предлагает:

- долгосрочное сотрудничество на взаимовыгодных условиях;
- постоянное оперативное обновление информации;
- индивидуальные и групповые презентации гостиницы для сотрудников компании.

4) проектируемая гостиница предлагает особые привилегии для участников выставок в Городе.

*Ценообразование.* Цена в проектируемой гостинице складывается исходя из цен конкурентов. При этом предусматривается гибкая ценовая политика для определенных категорий клиентов.

В гостинице 11 номеров, из которых 2 – люкса, 4 – одноместных и 5 – двухместных номера. Максимальное количество гостей – 20 человек.

Цена стандартного одноместного номера – 2 800 руб.

Цена стандартного двухместного номера – 3 300 руб.

Цена люкса – 4550 руб.

Средняя цена – 3550 руб.

В проектируемой гостинице предусматривается гибкая система скидок:

- при проживании более 5 суток – 5% от общей цены номера;
- при раннем бронировании – скидка 5% от стоимости номера.

Скидки не суммируются, предоставляется максимальная из возможных скидок.

Показатель заполняемости проектируемой гостиницы определим по формуле [17, с. 89]:

$$З = (K_{п.н.} / K_{общ.н.}) \times 100\%, (1)$$

где З – показатель заполняемости,

$K_{п.н.}$  – количество проданных номеров,

$K_{общ.н.}$  – общее количество номеров в гостинице.

Согласно формуле (1) среднее число заполняемости проектируемой гостиницы составит:

$$З = (7 / 11) \times 100\% = 64\%$$

В таблице 6 представлен процент выполнения плана заполняемости гостиницы в течение 1 года с учетом сезонности услуг.

Таблица 6 – Прогноз заполняемости проектируемой гостиницы  
в течение 1 года

Месяц	Заполняемость предполагаемая, %	Заполняемость полная, %	% выполнения плана
январь	65	100	65,00
февраль	70	100	70,00
март	70	100	70,00
апрель	70	100	70,00
май	95	100	95,00
июнь	100	100	100,00
июль	100	100	100,00
август	75	100	75,00
сентябрь	75	100	75,00
октябрь	80	100	80,00
ноябрь	65	100	65,00
декабрь	65	100	65,00

*Каналы распределения услуг.* Оказываемые услуги в нашей гостинице конкретизируют взаимоотношения между персоналом и потребителями, что играет немаловажную роль при выборе гостиницы и благоприятного фона.

Канал распределения услуг охватывает различные виды сбытовой деятельности проектируемой гостиницы. Организация продаж является

ключевым элементом функционирования гостиницы, и поэтому необходимо сделать ее сбытовую стратегию более активной и разнообразной. Для этих целей предполагается завязывать широкие контакты с клиентами, в том числе со «старыми» гостями, широко использовать приемы прямого маркетинга.

Прямая продажа будет осуществляться гостиницей непосредственно клиентам, без привлечения посредников – так называемое свободное поселение. При этом скидки на размещение по свободному поселению предоставляться не будут (за исключением 10% скидки выходного дня), следовательно, гости этой категории являются ценной клиентурой для гостиницы. В развитии данного канала продаж проектируемая гостиница заинтересована, поскольку сможет экономить средства по вознаграждению посредников.

Агентские продажи будут осуществляться через посреднические каналы в сфере гостеприимства, к которым следует отнести турагентов и туроператоров, туристские клубы и профессиональные ассоциации, авиакомпании и другие транспортные организации. Взаимоотношения с ними гостиница будет строить на договорной взаимовыгодной основе при соблюдении интересов сторон.

Корпоративные продажи подразумевают собой получение заявок от различных компаний для комфортного временного размещения. Также такие клиенты считаются достаточно выгодными для нашей проектируемой гостиницы, так как обеспечивают постоянную посещаемость своими рабочими.

*Продвижение.* Продвижение планируется осуществить следующими способами:

1) Распространение информации за пределами города и России.

Реализация этого принципа будет достигнута за счет:

- создания собственного Интернет-сайта проектируемой гостиницы;
- распространения информации в буклетах и на баннерах,

ориентированных на гостей города;

- достаточно плотное взаимоотношение с иногородними турфирмами и организациями;
- взаимоотношение с зарубежными турфирмами;
- размещение информации на сайтах гостиничных ассоциаций и туристических порталах.

## 2) Получение клиентов через посредников.

Реализация этого принципа будет достигаться за счет договорных отношений с турфирмами, специализирующимися на въездном туризме.

## 3) Получение информации по отзывам на сайтах.

Реализация этого принципа будет достигаться за счет:

- публикации независимых статей в СМИ;
- предоставление гостиничных услуг на качественном уровне.

Для того чтобы у потребителей складывалось и постоянно поддерживалось комплексное положительное впечатление об отеле, необходимо, чтобы позиционирование проектируемой гостиницы на рынке отвечало ключевым принципам, среди которых – комплексность, ориентирование на клиентов, активность, конкретность, своевременность, доступность, целесообразность, узнаваемость.

Одним из основных каналов продвижения своих услуг для привлечения новых и удержания постоянных клиентов проектируемая гостиница должна сделать собственный веб-сайт. Для повышения количества полезных посещений (количества бронирований) собственного сайта гостиница должна активно заниматься его маркетингом, направленным на генерирование спроса на бронирования – больше посещений, «кликов» – и, следовательно, максимизацию доходов при минимальной стоимости продаж [11, с. 25].

Для создания сайта проектируемой гостиницы «11 Холмов» планируется обратиться к ведущему разработчику сайтов – компании «Генум». Преимуществами создания собственного сайта данной компанией обусловлены тем, что созданный проект сопровождается и после сдачи.

Стоимость разработки сайта «под ключ» для проектируемой гостиницы составит 24960 руб.

Так же планируется осуществить печать буклетов о гостинице. 5 000 буклетов «Евро» 210х200 мм., 7450 руб.

Реклама на сайте [www.turizm.ru](http://www.turizm.ru). Реклама на главной странице. Баннер 200х300 справа на главной странице. Располагается в правой колонке сайта. Цена в месяц 10 350 руб. Размещение рекламы первые 3 месяца. Следующие 3 месяца реклама на сайте [world-s.ru](http://world-s.ru). Цена размещения 10 500 в месяц.

Таким образом, расходы на маркетинг составят 94 960 руб.

## **2.5 Производственный план**

Производственная программа - это основной раздел годового и перспективного бизнес-плана развития предприятия. Производственная мощность напрямую влияет на объем продукции, который может выпустить предприятие, т.е. на производственную программу, и потому является мощным стратегическим средством в конкурентной борьбе. В общем виде производственную мощность можно определить как максимально возможный выпуск продукции в соответствующий период времени при определенных условиях использования оборудования и производственных ресурсов (площадей, энергии, сырья, живого труда).

Гостиница приобретет у компании «Техно-ЭРА Петербург» одно из самых экономичных решений специализированной гостиничной системы контроля доступа: электронная замковая система ADEL, зарекомендовавшая себя как надежная и прочная система.

Система обладает высоким качеством и рядом функций, помогающих в управлении гостиницей:

- все карты сотрудников позволяют привязать его к конкретным обязанностям и рабочему графику;

- регистрация гостей осуществляется за несколько секунд;
- замки ADEL имеют международный сертификат безопасности;
- энергосберегающие системы. Предназначены для экономии электроэнергии. Система состоит из выключателя, который располагается при входе в номер и срабатывает от карты гостя. Устройства оборудованы специальным карманом для хранения карты посетителя;
- питание замков осуществляется от четырех стандартных батареек АА, срок службы которых – до 3-ех лет, и не зависит от сбоев в системе питания и компьютерной сети.

Таблица 7 - Затраты на приобретение технологию

Часть системы	Электронные замки	Программное обеспечение	Карта доступа	Энергосберегающие контроллеры	Обучение персонала
Количество	20	1	30	20	3
Стоимость	2000	5000	200	1000	4000
Итого:	40000	5000	600	2000	12000
Общая стоимость:		59600			

Гарантия: 1 год при условии, что монтаж производился силами Исполнителя.

Рассмотрим подробно расходы по комплектации номеров и гостиницы в целом в Приложении 3.

Гостиница «11 холмов» представляет собой комплекс имущества, в составе которого: имущество, размещенное внутри здания (мебель, бытовая техника, хозяйственный инвентарь, оборудование и другое). В соответствии с ПБУ 6/01, утвержденным Приказом Министерства Финансов РФ от 30.03.2001 № 26н на учитываемые, на предприятии основные средства начисляется амортизация.

$$A_{год} = ОПФ/n, (2)$$

Везде норма амортизации составляет 5 лет, 20%, кроме п.4.

1) Стойка ресепшн:  $A_{год} = 72\ 000$

2) Диваны:  $A_{год} = 28\ 000$

3) Кондиционеры: Агод = 42 000

4) Компьютеры: Агод = 106 667 (норма амортизации – 3 года/ 33,33%)

5) Стиральные машины: Агод = 10 000

6) Телевизоры: Агод = 5 000

Итого амортизация за год по всему оборудованию составит – 263 667 руб.

Постояльцам гостиницы предлагается континентальный завтрак, включенный в стоимость проживания. Завтраки в гостиницу будет поставлять кафе «Оазис» по договору.

В месяц затраты на снабжение гостиницы будут составлять 2 310 рублей (27 720 рублей в год) из расчета, что максимальная вместимость гостиницы из 11 номеров составляет 22 человек в сутки и загрузке в первый год 0,7.

Сумма накладных расходов в 1 год составит 55 000 руб. (приложение 4).

## 2.6 Организационный план

Реализация деятельности проектируемой гостиницы начинается во II половине 2017 г. Период с сентября 2016 по июнь 2017 г. – подготовительный этап, который не учитывается при составлении финансового плана. Календарный график реализации проекта представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Календарный график реализации проекта

Содержание этапа реализации проекта	Календарные сроки использования
Детализация и разработка проекта окончательного варианта бизнес-плана,	01.07.2017 – 01.08.2017
Регистрация предприятия, заключение договоров	01.08.2017 – 01.09.2017
Покупка мебели и оборудования. Установка.	01.09.2017 – 01.11.2017
Набор и обучение персонала	01.10.2017 – 15.12.2017
Реклама, опытная эксплуатация объекта	01.12.2018 – 15.12.2017



Предполагаемая организационная структура управления гостиницей – линейная (рис. 8). Данный выбор можно объяснить тем, что в малом бизнесе довольно распространена линейная структура. Она достаточно удобна и проста в применении. Все сотрудники подчиняются начальнику.

Данная структура управления гостиницей имеет следующие преимущества:

- отсутствие повторяющихся функций и обязанностей в различных должностях;
- достаточное надёжное управление гостиницей. Вся информация поступает оперативно.



Рисунок 8 - Структура управления проектируемой гостиницы

Персонал проектируемой гостиницы составляет 7 человек: 1 директор; 1 бухгалтер; 1 главный менеджер; 2 администратора (посменно, 1 через 1), 2 горничных (посменно, 1 через 1). Обращая внимание на то, что в нашей гостинице довольно небольшой номерной фонд (11 номеров), такое количество персонала способно создать все необходимые условия во время пребывания.

*Директор* гостиницы отвечает за экономическую эффективность предприятия, осуществляет все виды контроля, направляет работу персонала,

осуществляет различные переговоры и сделки с важными для гостиницы людьми.

*Главный менеджер* отвечает за контроль над всеми сотрудниками, решает кадровые вопросы, контроль над соблюдением всех норм для ведения гостиничного дела.

*Администраторы* выполняют следующий ряд условий:

- прием брони номеров;
- составление графиков занятости номеров;
- приветствие гостя;
- помощь гостям при заселении и дальнейшем пребывании;
- финансовые операции с клиентами;

*Бухгалтер* анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности проектируемой гостиницы.

*Горничные* поддерживают комфортное содержание номеров по всем нормам и правилам (санитарно – гигиенические нормы), а также и всего помещения гостиницы.

Характер работы в проектируемой гостинице обуславливает следующие квалифицированные требования к работникам:

– администратор – пол женский/мужской, возраст – 25-55 лет, образование высшее, с опытом работы в сфере обслуживания (желательно), знание английского языка обязательно (Intermediate), опыт пользования ПК, опыт пользования офисной техникой (принтер, ксерокс, факс и т.д.), коммуникабельность, ориентация на результат, активность, ответственность, умение общаться с людьми, приятная внешность, чёткая речь, стрессоустойчивость;

– бухгалтер – пол женский/мужской, образование высшее экономическое, уверенный пользователь ПК, отличное знание программы 1С Бухгалтерия, опыт работы в бухгалтерии не менее 5 лет;

– горничные – пол женский, 25-55 лет, медицинская книжка, порядочность, ответственность, без вредных привычек.

Приём сотрудников на работу осуществляется на конкурсной основе. Предпочтение отдаём тем потенциальным сотрудникам, которые имеют опыт работы, ибо в период проведения Чемпионата Мира по футболу нужны будут определённые навыки.

Штатное расписание представлено в таблице 9.

Таблица 9 - Штатное расписание проектируемой гостиницы

Название должности	Тип персонала	Функциональные обязанности	Количество штатных единиц	График работы, сдельная/повременная оплата труда	Должностной оклад / руб.	ФОТ в месяц / руб.
Директор	Аппарат управления	Функции управления	1	График 5/2. Повременная оплата труда	50000	50000
Главный менеджер	Аппарат управления	Функции управления	1	График 5/2. Повременная оплата труда	35000	35000
Бухгалтер	Не занятые производством услуг	Учет	1	Свободный график. Сдельная оплата труда	20000	20000
Администратор	Производство и сбыт услуг	Бронирование номеров, встреча гостей, касса	2	График 1/1. Повременная оплата труда	22000	44000
Горничная	Производство услуг	Уборка комнат, санузлов, стирка	2	График 1/1 Повременная оплата труда	14000	28000
Итого за месяц			6		141000	177000

Для уменьшения издержек и оптимизации деятельности проектируемой гостиницы, мы предлагаем взять на аутсорсинг завтраки (доставка будет осуществляться близлежащим кафе «Оазис»). Также, планируется заключить договора с ООО ЧОО «Сатурн» по предоставлению охранных услуг (в том числе и тревожной кнопки) и с компанией Leader Group по предоставлению услуг технического обслуживания.

Таблица 10– Затраты на аутсорсинг

Вид аутсорсинга	С кем заключаем договор	Затраты
Заказ еды в кафе	Кафе «Оазис»	Завтраки – 150 руб/чел.
Охрана	ООО ЧОО «Сатурн»	Установление тревожной кнопки – 10 000 руб. Обслуживание тревожной кнопки – 2000 руб./месяц Предоставление охранников на ночь – 10 000руб/чел.
Техническое обслуживание	Leader Group	12 250 руб.
Итого:		299 250 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды формируют внебюджетные фонды: пенсионный, государственного социального страхования, медицинский. Согласно Федеральному закону от 24.07.2009 N 212-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования», ст. 58.2.: в 2015 - 2017 годах для плательщиков страховых взносов, указанных в пункте 1 части 1 статьи 5 Федерального закона, за исключением плательщиков страховых взносов, для которых статьями 58, 58.1, 58.4 и 58.5 настоящего Федерального закона установлены пониженные тарифы страховых взносов, применяются следующие тарифы страховых взносов (табл. 11)

Таблица 11– Отчисления во внебюджетные фонды

База для начисления страховых взносов	Тариф страхового взноса		
	Пенсионный фонд Российской Федерации (ПФРФ)	Фонд социального страхования Российской Федерации (ФССРФ)	Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС)
В пределах установленной предельной величины базы	22,0 %	2,9 % + 0,2%	5,1 %

Следовательно, отчисления во внебюджетные фонды гостиницы «11 Холмов» составят 30,2 %, в месяц.

$$177\,000 * 30,2\% = 53\,454 \text{ руб.}$$

В соответствии с этим затраты на оплату труда вместе с отчислениями во внебюджетные фонды за 1 год составляют  $141\,000 * 12 + 53\,454 * 12 = 1\,692\,000 + 641\,448 = 2\,333\,448$  руб.

## **2.7 Финансовый план**

В соответствии с ПБУ 10/99, утвержденным Приказом Минфина России от 6 мая 1999г. № 33н, формирование себестоимости услуг гостиницы осуществляется по следующим элементам затрат:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств;
- прочие затраты.

Ретроспективный анализ деятельности гостиницы позволяет рассчитать материальные затраты на оказание гостиничных услуг. При расчетах учитывались рыночные цены, сложившиеся в настоящее время в г. Екатеринбург.

Все расчеты производились в программе «Альт – Инвест» и располагаются в приложениях 5 – 9.

Таким образом, при возможном минимальном спросе на услуги гостиницы, чистая прибыль на конец первого года составит 8 211 тыс. руб., при возможно максимальной выручки – 15 707 тыс. руб.

У нас 1 источник финансирования, поэтому ставку дисконтирования можно рассчитать следующим образом:

Ставка дисконтирования (доходности) собственного капитала ( $R_e$ ) рассчитывается по формуле:  $R_e = R + \beta * (R_m - R_-)$ ,

где  $R$  - безрисковая ставка дохода;  $\beta$  - коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка;  $(R_m - R)$  - премия за рыночный риск;  $R_m$  - среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

В качестве безрисковой ставки мы принимаем среднюю ставку по облигациям Россия-30, т.е. 7%. Средняя доходность на рынке  $R_m = 14\%$ . Фактор риска  $\beta = 1,5$ , так как наше предприятие является рискованным.

Тогда ставка дисконтирования будет равна:

$$R_e = 7\% + 1,5 * (14\% - 7\%) = 17,5\%.$$

Таблица 12– Расчет экономической эффективности бизнес-плана

Показатели	Пессимистический сценарий	Оптимистический сценарий
чистый доход	8 211 000	15 707 000
простая норма прибыли	13,69	26,18
простой срок окупаемости	11,5 месяцев	10,5 месяцев
точка безубыточности	5 605 111,29	5 577 598,63
чистая текущая стоимость проекта (17,5%)	5 273 448	6 088 228
срок окупаемости с учетом дисконтирования	1 год 9 месяцев	1 год и 3 месяца

В таблице 12 представлены расчёты по проекту, которые были сделаны в программе «Альт – Инвест».

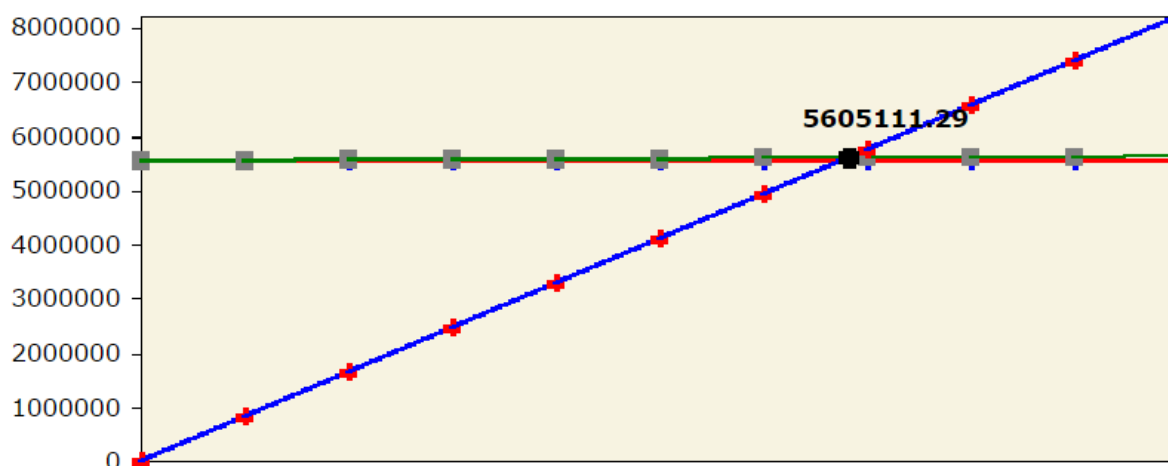


Рисунок 9 – Точка безубыточности при пессимистичном сценарии

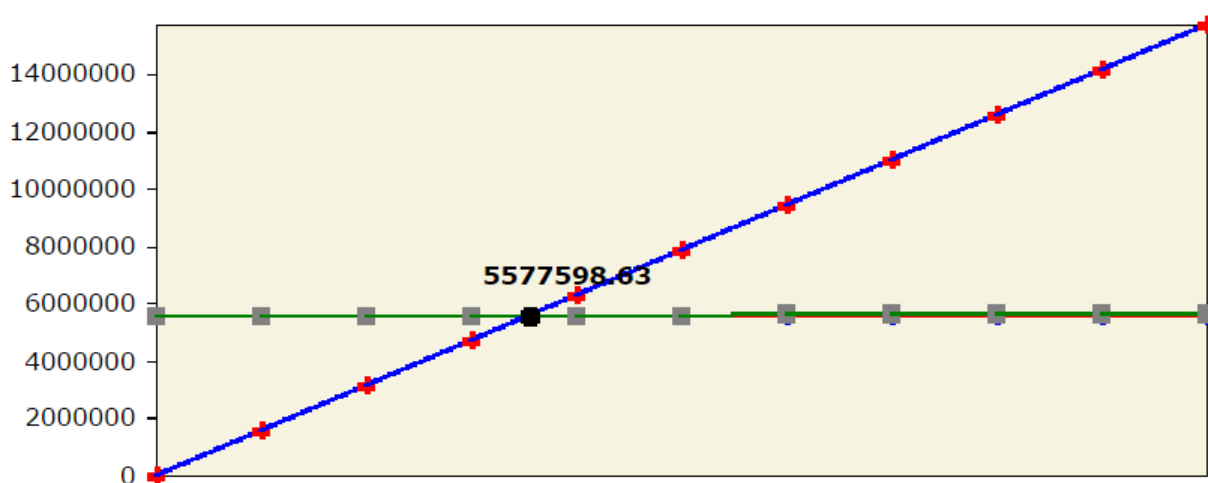


Рисунок 10 – Точка безубыточности при оптимистичном сценарии

Таким образом, проект экономически эффективен ( $NPV > 0$ ). При этом срок окупаемости проекта не превысит полутора лет.

## 2.8 Оценка рисков с их классификацией и формы их страхования

Гостиничный бизнес, как и любая другая сфера деятельности, подвержена различным видам рисков. Эти риски многогранны и предоставляют сильную угрозу для проектируемой гостиницы.

Состав возможных рисков и их влияния на осуществление проекта представлен в таблице 14-15.

Таблица 14 - Перечень возможных рисков

Риски	Влияние на деятельность организации	Страхование рисков
Задержка сроков поставки мебели, оборудования.	Исходя из этого открытие гостиницы «11 холмов» откладывается.	Поиск резервных поставщиков.
Снижение цен конкурентами	Если произойдёт снижение цен у конкурентов, то потенциальные постояльцы предпочтут их, нежели нас.	Различные акции, имеющие кратковременное действие; Разработка системы лояльности клиентов; Повышение качества наших услуг, что повлияет на выбор потенциальных постояльцев.
Набор недостаточно квалифицированного персонала	Недостаточно квалифицированный персонал приведёт к различным негативным отзывам, недовольствам клиентов и это всё повлияет на имидж гостиницы в гостиничной сфере.	Обучение персонала; Мотивационная программа персонала.
Экономический спад в экономике страны	Из – за спада в экономике будет трудно получить какой - либо кредит на расширение бизнеса.	Возможно откладывание реализации проекта до более лучшей экономической ситуации в стране.
Увеличение тарифов на коммунальные платежи	Данный вид риска понесёт за собой большие затраты.	

В таблице 14 приведены основные виды рисков, с которыми мы можем столкнуться на этапе ввода гостиницы на рынок. Также было продумано возможное страхование этих рисков с минимальными потерями для нас.

Таблица 15 - Экспертные оценки вероятности наступления события

Риски	Э1	Э2	Э3	Vi (среднее)
Задержка сроков поставки мебели, оборудования,	0,3	0,3	0,3	0,3
Снижение цен конкурентами	0,6	0,5	0,7	0,6
Набор недостаточно квалифицированного персонала	0,2	0,3	0,3	0,27
Экономический спад в стране	0,4	0,5	0,4	0,43
Риск отравлений в гостиничном кафе	0,3	0,2	0,3	0,27
Увеличение тарифов на коммунальные платежи	0,3	0,4	0,3	0,33



Экспертами выступает компания Premier-Deal Hospitality, которая специализируется на экспертно – консалтинговых услугах.

При расчёте таблицы 15, была использована шкала наступления рискового события, где оценка каждого эксперта варьируется от 0 до 1.

Таким образом, проектируемая гостиница «11 Холмов» является среднерисковым предприятием.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес – план помогает нам определиться с тем, что сможем ли мы занять достойное место на рынке гостиничных услуг. Сможем ли мы конкурировать с другими гостиницами, а также определение направления дальнейшей деятельности. Ещё мы можем проанализировать конкретные риски, которые нас ожидают, и методы их страхования.

По итогам изучения развития гостиничного рынка города Екатеринбург можно прийти к следующим выводам:

1) Гостиничный рынок в г. Екатеринбург нуждается в создании еще большего количества гостиниц 2\* из – за того, что в наш город грядёт большой поток туристов, связанный с проведением группового этапа турнира Чемпионата Мира по футболу 2018 года.

2) Не все туристы готовы отдать круглую сумму на остановку в отеле более высокой категории. Поэтому особенно эффективным для экономики города будет создание гостиницы 2\*. И на 75 – 80% данный сектор гостиничного рынка будет занят постоянно, потому что г. Екатеринбург является историческим наследием России (Храм – на – крови, граница Европы и Азии, Ельцин центр, самый высокий небоскрёб России за пределами двух столиц), что привлекает туристов различных вкусов и взглядов, наличие хороших горнолыжных курортов как в самом городе (гора Уктус), так и за чертой города.

3) Но при всех плюсах данного сектора есть ряд проблем, с которыми сталкиваются гостиницы. Следует отметить отсутствие государственной поддержки отрасли и рост расходов на коммунальные услуги.

Таким образом, в городе Екатеринбург перед гостиницами сегмента 2\* встает задача эффективного развития, которое позволило бы укрепить позиции на рынке.

Проектирование нового гостиничного предприятия малой формы производилось поэтапным методом. Объектом проекта стало создание

гостиничного предприятия категории 2\*, которое планируется осуществить на базе готового объекта, расположенного в Верх – Исетском г. Екатеринбург. Здание планируется взять в аренду. Проведение различных работ не требуется, так как помещение является специализированным именно под гостиницу.

Организационный план проекта позволил не только проанализировать организационную структуру проектируемой гостиницы, компетентность персонала, способность гостиничного предприятия к реализации заявляемого проекта. В данном разделе бизнес-плана отражается также и стратегия реализации проекта.

Производственный план проекта – это документ, устанавливающий показатели производственной деятельности проектируемой гостиницы и обеспечение ее материальными ресурсам. Основной задачей производственного плана стало доказательство того, что проектируемая гостиница способна производить необходимое количество нужных услуг в отведенные для этого сроки и с соответствующим качеством.

Не менее значительное внимание уделено финансовому планированию, которое обеспечивает проекту повышение его эффективности, успех на рынке, расширение материальной базы, успешное решение вопросов материального стимулирования.

Экономическая эффективность данного проекта достаточно высока и представлена следующими основными показателями:

- срок окупаемости проекта составляет:
- при пессимистическом сценарии: 1 год и 9 месяцев;
- при оптимистическом сценарии: 1 год и 3 месяца.
- чистый доход равен:
- при пессимистическом сценарии: 8 211 000;
- при оптимистическом сценарии: 15 707 000.

Таким образом, в результате работы над исследованием был разработан проект создания гостиничного предприятия уровня 2\*. Концепция

разрабатывалась исходя из реальных условий развития рынка гостиничных услуг г. Екатеринбурга. Были успешно изучены требования к проектированию гостиниц и применены на практике в собственной разработке концепции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамс Б. Бизнес-планирование. Эффективные методики разработки [Текст] / Б. Адамс. – М.: Астрель, 2013– 480 с.
2. Андерсен Э. Сфокусированное управление проектом [Текст] / Э. Андерсен, пер. с англ. В. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2013– 296 с.
3. Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга [Текст] / С.А. Аникеев. – М.: Форум, Информ-Студио, 2014. – 128 с.
4. Анискин Ю.П.,. Корпоративное управление инновационным развитием: Монография [Текст] / С.А. Лукичев, А.В. Быков, Т.А. Аллавердиев. – М.: Омега-Л, 2016. – 282 с.
5. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
6. Барроу П. Бизнес-план, который работает [Текст] / П. Барроу. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2014. – 322 с.
7. Бекетова О.Н. Бизнес-план: Теория и практика [Текст] / О.Н. Бекетова, П.И. Найденков. – М.: Приор-издат, 2015. – 390 с.
8. Берл Г. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху [Текст] / Г. Берл. - М.: Дело ЛТД, 2014. – 183с.
9. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России [Текст] / М.В. Беспалов. – М. ИНФРА-М, 2014. – 232 с.
10. Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример [Текст] / Д.Н. Акуленок, В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков - М.: Гном-Пресс, 2014. - 295 с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: Издательство «Триада, ЛТД», 2016. – 446 с.

12. Воронова Т.А. Бизнес-планирование [Текст] / Т.А. Воронова, А.А. Касаткин, С.И. Ляпунов, С.Г. Млодик, С.Ю. Муртузалиева, В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 482 с.
13. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т.А. Гайдаенко. – М.: Эксмо, 2013. – 682 с.
14. Головань С. Бизнес-планирование и инвестирование [Текст] / С. Головань, М. Спиридонов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.
15. Давидссон, П. Исследую предпринимательство [Текст] / П. Давидссон. – М.: ВШЭ, 2014. – 400 с.
16. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций [Текст] / П.Н. Завлин, А.В. Васильев. – М.: Бизнес-пресса, 2013. – 398 с.
17. Климова, М.А. Индивидуальное предпринимательство: организация работы [Текст] / М.А. Климова. – М.: Библиотека «Российской газеты», 2014. – 192 с.
18. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент [Текст] / В.В. Ковалев. – Финансы и статистика, 2014. – 412 с.
19. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие [Текст] / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 672 с.
20. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2014. – 508 с.
21. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг [Текст] / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2013, 562 с.
22. Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Текст] / М.Г.Капуста. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 496 с.
23. Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план. Стратегии и тактика развития компании [Текст] / Ю.П. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2013. – 522 с.

24. Ларионов, И.К. Предпринимательство [Текст] / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 192 с.
25. Липсиц И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа [Текст] / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 480 с.
26. Ляпунов С.И. Бизнес-планирование [Текст] / С.И. Ляпунов, В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 480 с.
27. Майнов С.А, 2016.
28. Максимов В.А. Экономика предприятия. Учебное пособие [Текст]/ В.А. Максимов, Борщевская В.И. – Ростов–на–Дону, Батайское книжное издательство, 2015. – 312 с.
29. Менеджмент организации [Текст] / Под ред. З. П. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 466 с.
30. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.ИНФРА-М, 2015. – 566 с.
31. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] / <http://www.nalkod.ru>.
32. Орлова Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок [Текст] / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2016. – 176 с.
33. Пелих А.С. Бизнес-план [Текст] / А.С. Пелих. – М.: Ось –89, 2014.- 112 с.
34. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами [Текст] / К.Н. Петров. – М.: Вильям, 2014. – 390 с.
35. Попов, В.М. Бизнес-планирование: учебник [Текст] / В.М.Попов, С. И.Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 672с.
36. Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: Задачи и решения: учебно-методическое пособ. [Текст] / Г.И. Просветов. – М.: Издательство РДЛ, 2015. – 208 с.
37. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черницов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

38. Романова, М.В. Бизнес-планирование: учеб. пособ. [Текст] / М.В. Романова. – м.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – 240 с.
39. Рубин, Ю.Б. Предпринимательство [Текст] / Ю.Б. Рубин. – СПб.: Синергия, 2014. – 864 с.
40. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. [Текст] / Г.В. Савицкая. – 11-е изд. – М.: Новое издание, 2014. – 651 с.
41. Семенов В.М. Экономика предприятия [Текст] / В.М. Семенов – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 416 с.
42. Степанов, И.М. Бизнес-планы. Полное справочное руководство [Текст] / И.М. Степанов – М.: Лаборатория базовых знаний, 2015. – 240 с.
43. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование [Текст] / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2015. – 398 с.
44. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
45. Теплых О. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества [Текст] / О. Теплых, К. Ридинг. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 400 с.
46. Урал-Гермес, 2015
47. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности [Текст] / Э.А. Уткин– М.: Экмос, 2015. – 516 с.
48. Ушаков, И.И. Бизнес-план [Текст] / И.И. Ушаков. - СПб.: Питер, 2014. – 223 с.
49. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 31.01.2016) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [Текст] // Доступ из спр.-правовой системы «Консультант-плюс».



50. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.05.2015) [Текст] // Доступ из спр.-правовой системы «Консультант-плюс».

51. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.12.2015) [Текст] // Доступ из спр.-правовой системы «Консультант-плюс».

52. Халтаева, С.Р. Бизнес-планирование: учеб. пособ. [Текст] / С.Р. Халтаева, И.А. Яковлева. – Улан-Удэ, 2013. – 170 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Сравнительный анализ проектируемой гостиницы и ее конкурентов

Параметр	Гостиница «Мечта»	Гостиница «Екатерининская»	Гостиница «Солнечная»	Отель «Александровск ий сад»
Номерной фонд	23 номера	9 номеров	5 номеров	10 номеров
Ассортимент услуг	Кондиционер, телефон с выходом на междугороднюю и международную связь, телевизор, мини-бар, сейф, бесплатный Wi-Fi, номера для не курящих, конференц-зал на 12 человек.	Сейф, медицинская аптечка, доставка корреспонденции, ксерокс, принтер, факс, заказ билетов, охраняемая стоянка, услуги прачечной, кафе-бар на 24 места, бесплатная сим-карта МТС, прокат автомобилей от партнера	Телевизор, холодильник, душевая кабина, кровать с ортопедическим матрасом.	Химчистка, экскурсионные услуги, утренний завтрак, ежедневная и промежуточная уборка номеров, предоставление утюга, вызов такси.
Стоимость размещения (за 1 место)	2400-3600	2400-5000	2000-2900	2800-5000
Каналы сбыта	Индивидуальные деловые клиенты и туристы, корпоративные клиенты	Индивидуальные деловые клиенты, корпоративные клиенты	Индивидуальные деловые клиенты, туристы	Индивидуальные деловые клиенты, корпоративные клиенты
Рекламная стратегия	Интернет-сайт, статьи в специализированной прессе, информация на туристических интернет-порталах, в справочниках	Интернет-реклама, статьи в специализированной прессе, интернет-сайт, информация на туристических интернет-порталах, справочниках, участие в ежегодных туристических	Интернет-реклама, контакты с отделами продаж крупных гостиниц, интернет-сайт, информация на туристических интернет-порталах, справочниках	Интернет-сайт, информация на туристических интернет-порталах, в справочниках

		выставках		
--	--	-----------	--	--

## Приложение 2 SWOT-анализ

<i>Внутренняя среда проектируемой гостиницы</i>		
Параметры	Сильные стороны	Слабые стороны
Услуги	По качеству услуг гостиница находится в категории 2***, именно этой категории отелей не хватает в Городе.	Отель находится в 3-этажном здании, лифт не предусмотрен
Клиенты	Индивидуальный подход к каждому клиенту.	Отсутствие наработанной клиентской базы
Финансовые средства	Использование заемных средств в виде кредита с относительно низкой годовой ставкой, равной 19%, аннуитетными платежами. Высокая прибыльность бизнеса в целом.	Отсутствие возможности досрочного погашения по кредиту
Взаимоотношения со сторонними организациями	Активное сотрудничество с туристскими фирмами Города, благодаря чему удастся избежать главной опасности – простоя номерного фонда.	Сотрудничество с посредниками предполагает взимания 10-15% от стоимости номера.
Организация управления	Различное совмещение обязанностей сотрудников, что приведёт к значительной экономии денежных средств	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии организации.
Технология оказания услуг	Введение инновационных способов оплаты (безналичный расчёт)	-
<i>Внешняя среда проектируемой гостиницы</i>		
Параметры	Возможности	Угрозы
Тенденции развития гостиничного рынка	С каждым годом в Городе за счет государственной поддержки туризма растет емкость рынка, в городе не хватает отелей уровня 1, 2 и 3***, что говорит о ненасыщении рынка	Прекращение государственной поддержки повлияет на уменьшение емкости рынка.
Конкуренция	Возможность создать конкурентные преимущества на рынке за счет предоставляемых услуг	Развитая конкуренция среди мини-отелей.
Каналы распределения	Возможность самостоятельно контролировать свою маркетинговую	-

	программу.	
--	------------	--

### Приложение 3

#### Расходы по комплектации номеров и закупки мебели для гостиницы

№	Статья расходов	Количество, шт	Общая сумма, руб
<i>I Комплектация номера</i>			
1)	Сантехника: Душевые кабинки	9	108 000
	Гидромассажные ванны (джакузи)	2	80 000
2)	Унитазы: в номерах	11	13 200
	в общественных местах гостиницы	4	4 800
3)	Зеркала	11	11 000
4)	Раковины: в номерах	11	22 000
	в общественных местах	4	8 000
5)	Кровати: одно спальные	26	79 520
	двух спальные	6	68 160
6)	Тумбы	11	55 000
7)	Стол	11	44 000
8)	Стулья	17	34 000
9)	Шкафы	11	132 000
10)	Лампы	13	10 400
11)	Телефоны	13	10 920
12)	Телевизоры	13	156 000
13)	Холодильник	11	165 000
<i>II Для гостиницы</i>			
15)	Стойка ресепшн	1	360 000
16)	Диваны в холл	2	40 000
17)	Журнальные столики	2	20 000
18)	Горшки с цветами	5	5 000
19)	Кондиционеры	11	330 000
20)	Компьютеры	3	120 000
21)	МФУ	2	14 000
22)	Телефоны	2	1 200
23)	Оборудование для уборки номеров	5	49 500

24)	Телевизор в холл	1	20 000
25)	Аквариум	1	15 000
26)	Кассовый аппарат	1	7 000
27)	Форма для персонала	8	9 600
28)	Розетки для гостиницы	250	2 500
29)	Стиральные машины	5	80 000
30)	Стол	3	9 000
31)	Стулья	3	12 000
ИТОГО			2 115 800

# Приложение 4

## Накладные расходы

Наименование	1 год												2 год				3 год
	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Расходы на маркетинг, тыс. руб	25	15	15	25	15	15	25	15	15	25	15	15	55	55	55	55	220
Отопление, тыс. руб	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	24	24	24	24	96
Электричество, тыс. руб	10	10	10	10	9	9	6	6	6	6	6	6	18	18	18	18	72
Водоснабжение, тыс. руб	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6	18	18	18	18	72
Услуги связи (телефон, Интернет), тыс. руб	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	16
Канцелярские расходы, тыс. руб	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	6	6	6	24
Текущий ремонт, тыс. руб	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	9	36
Прочие расходы, тыс. руб	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	16
Итого, тыс. руб:	54	44	44	54	43	43	51	41	41	52	42	42	138	138	138	138	552

Приложение 5

Итоговая смета затрат гостиницы и расчет себестоимости, тыс. руб.

Статьи затрат	1 год												2 год				3 год			
	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1.Материалы, сырье, комплектующие	21,16	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	37,82	37,82	37,82	37,82	40,82	40,82	40,82	40,82
2. Инженерные затраты	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	122	122	122	122	131,4	131,4	131,4	131,4
ИТОГО переменные расходы:																				
1. Затраты на управление																				
- фонд оплаты труда в год	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	489	489	489	489	489	489	489	489
- начисление на зарплату	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	147	147	147	147	147	147	147	147
- оргтехника, связь, канцтовары	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	23	23	23	23	23	23	23	23
2. Аренда	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	420	420	420	420	420	420	420	420
3. Коммунальные расходы	22	22	22	22	21	21	19	19	19	20	20	20	60	60	60	60	60	60	60	60
4. Амортизация производственного оборудования	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	66	66	66	66	66	66	66	66
ИТОГО условно-постоянные затраты:																				
5. Затраты на рекламу	25	15	15	25	15	15	25	15	15	25	15	15	55	55	55	55	55	55	55	55
Итого себестоимость	87,16	66,51	66,51	76,51	65,51	65,51	73,51	63,51	63,51	74,51	64,51	64,51	419,82	419,82	419,82	419,82	432,22	432,22	432,22	432,22

Приложение 6

План прибылей и убытков на 1 год, тыс. руб. (при пессимистичном сценарии)

Статьи		1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес
1	Выручка	1404	1340,4	1398,5	1508,2	1724,67	1916,83	1775,7	1555,89	1555,89	1418,04	1378,04	1353,03
<b>Расходы:</b>													
2	Заработная плата персонала	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
3	Начисление на зарплату	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
4	Аренда	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
5	Коммунальные услуги	22	22	22	22	21	21	19	19	19	20	20	20
6	Расходы на рекламу	25	15	15	25	15	15	25	15	15	25	15	15
7	Материалы	21,16	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51
8	Инженерные затраты	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
9	Амортизация	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
10	Общие и административные расходы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
<b>Итого расходов:</b>		487,16	466,51	466,51	476,51	465,51	465,51	473,51	463,51	463,51	474,51	464,51	464,51
11	Прибыль до налогообложения	916,84	873,89	931,99	1031,69	1259,16	1451,32	1302,19	1092,38	1092,38	943,53	913,53	888,52
12	Налог	183,368	174,778	186,398	206,338	251,832	290,264	260,438	218,476	218,476	188,706	182,706	177,704
13	Чистая прибыль	733,472	699,112	745,592	825,352	1007,328	1161,056	1041,752	873,904	873,904	754,824	730,824	710,816



# Приложение 7

## План движения денежных средств за первый год, тыс. руб.

Период		0	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес
Сальдо на начало периода			177	826	1 457	2 100	2 772	3 479	4 224	4 947	5 619	6 290	6 943	7 580
Доходы:														
1	Собственные средства	600												
2	Выручка		1404	1340,4	1398,5	1508,2	1724,67	1916,83	1775,7	1555,89	1555,89	1418,04	1378,04	1353,03
3	Другие поступления (аренда зала, организация экскурсий и т.д.)		260	267	275	282	290	299	308	317	328	339	350	363
Итого доходов:		600	1 664	1 607	1 674	1 790	2 015	2 216	2 084	1 873	1 884	1 757	1 728	1 716
Расходы:														
4	Первоначальные затраты	250												
5	Заработная плата персонала		163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
6	Налог с з/п		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
7	Аренда		140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
8	Коммунальные услуги		22	22	22	22	21	21	19	19	19	20	20	20
9	Расходы на рекламу		25	15	15	25	15	15	25	15	15	25	15	15
10	Материалы		38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
11	Инженерные затраты	173	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
12	Общие и административные расходы		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
13	Налоги		183	175	186	206	252	290	260	218	218	189	183	178
Итого расходов:		423	1 015	977	1 031	1 118	1 308	1 471	1 360	1 201	1 212	1 104	1 091	1 084
Сальдо на конец периода		177	826	1 457	2 100	2 772	3 479	4 224	4 947	5 619	6 290	6 943	7 580	8 211

Приложение 8

План прибылей и убытков на 1 год, тыс. руб. (при оптимистичном сценарии)

Статьи		1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес
1	Выручка	1732,64	1387,2	1487,2	1587,2	1807,2	2203,2	2005,2	1907,2	1807,2	1418,04	1387,2	1387,2
<i>Расходы:</i>													
2	Заработная плата персонала	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
3	Налог с з/п	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
4	Аренда	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
5	Коммунальные услуги	22	22	22	22	21	21	19	19	19	20	20	20
6	Расходы на рекламу	25	15	15	25	15	15	25	15	15	25	15	15
7	Материалы	21,16	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51
8	Инженерные затраты	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
9	Амортизация	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
10	Общие и административные расходы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
<i>Итого расходов:</i>		487,16	466,51	466,51	476,51	465,51	465,51	473,51	463,51	463,51	474,51	464,51	464,51
11	Прибыль до налогообложения	1245,48	920,69	1020,69	1110,69	1341,69	1737,69	1531,69	1443,69	1343,69	943,53	922,69	922,69
12	Налог	249,096	184,138	204,138	222,138	268,338	347,538	306,338	288,738	268,738	188,706	184,538	184,538
13	Чистая прибыль	996,384	736,552	816,552	888,552	1073,352	1390,152	1225,352	1154,952	1074,952	754,824	738,152	738,152

# Приложение 9

## План движения денежных средств за первый год, тыс. руб.

Период		0	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес
Сальдо на начало периода			177	1 455	2 481	3 594	4 787	6 172	7 884	9 439	10 933	12 358	13 474	14 584
Доходы:														
1	Собственные средства	600												
2	Выручка		1732,64	1387,2	1487,2	1587,2	1807,2	2203,2	2005,2	1907,2	1807,2	1418,04	1387,2	1387,2
3	Другие поступления		260	267	275	282	290	299	308	317	328	339	350	363
<i>Итого доходов:</i>		600	1 993	1 654	1 762	1 869	2 097	2 502	2 313	2 224	2 135	1 757	1 737	1 750
Расходы:														
4	Первоначальные затраты	250												
5	Заработная плата персонала		163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
6	Налог с з/п		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
7	Аренда		140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
8	Коммунальные услуги		22	22	22	22	21	21	19	19	19	20	20	20
9	Расходы на рекламу		25	15	15	25	15	15	25	15	15	25	15	15
10	Материалы		21,16	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51	10,51
11	Инженерные затраты	173	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
12	Общие и административные издержки		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
13	Налоги		249,096	184,138	204,138	222,138	268,338	347,538	306,338	288,738	268,738	188,706	184,538	184,538
<i>Итого расходов:</i>		423	714	629	649	677	712	791	758	730	710	641	627	627
Сальдо на конец периода		177	1 455	2 481	3 594	4 787	6 172	7 884	9 439	10 933	12 358	13 474	14 584	15 707